

التحفيز الوظيفي

إسماعيل على محمود

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

التحفيز الوظيفي

تأليف

إسماعيل علي محمود

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر -القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2018

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

محمود، إسماعيل علي .

التحفيز الوظيفي/ تأليف إسماعيل علي محمود. – ط 1. – القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2018

184 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 0 -457 -431 -977 -978

1 -حوافز الإنتاج

2 -تقييم الأداء

3 -الوظائف

4 - الجوائز والمكافأت

أ -العنوان 658,314

رقم الإيداع : 3165

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق الـلـه العظيم

المقدمة

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا .وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الكاتبين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

الفصل الأول

ضغط العمل والاداء المنظمي

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، إثناء العمل، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، إذ يّعد العمل في المنظمات مصدراً للضغوط التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات الإدارية، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي، وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي، وهذا ما دعى الكاتبان إلى الاهتمام بهذا الموضوع، وذلك لأسباب عدة منها إنسانية، إذ يجب على المنظمات الحديثة أن تتحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة من خلال التعامل مع العاملين بطرق إنسانية ورعايتهم كثروة بشرية لايمكن أن يتم العمل إلا بها، لان ما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية التي تحتم عليها الاهتمام بالصحة النفسية والجسمية للعاملين، فهناك أسباب تتعلق بالإنتاجية لأنها (أي الإنتاجية) محصلة لصحة العامل الجسمية والنفسية، وأسباب تتعلق بالإبداع والابتكار المرتبطان بالقدرة على تحمل المسؤولية وسلامة العقل والجسم ولقد تم اختيار هيئة التعليم التقني كمجال للدراسة الميدانية في محاولة لتحسين مستويات الأداء من خلال معالجة ضغط العمل فيها وذلك لأنها (أي الهيئة) إحدى الجهات المسؤولة عن التعليم التقني في القطر بعّدها من مؤسسات قطاع التعليم الذي يتولى إعداد الأطر التقنية في مختلف التخصصات، وكون الهيئة الجهة التي ينتمي إليها الكاتبان وظيفياً فان الواجب يقضي بان تقدم لها مثل هذه الخدمة العلمية من خلال الكتاب والتقصي لإحداث الإضافات في حقل العلوم الإدارية ولبلوغ نهايات هذا العمل العلمي فقد اعتمد الكاتبان إلى وضع الفرضيات التالية "هناك علاقة بين ضغط العمل وأداء الفرد والمنظمة،يؤثر ضغط العمل على أداء الفرد والمنظمة".

ولاختيار الفرضيات فقد تم تصميم استمارة استبيان اشتملت على عدد من الأسئلة موزعة على المتغيرات الخاصة بموضوع الكتاب.

وقد قام الكاتبـان بتوزيـع عملهـما الـذي تضـمن المنهجيـة والجانـب النظـري والجانـب الميداني والتحليل والاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مشكلة الكتاب:

يمثـل موضـوع ضـغط العمـل احـد الاهتمامـات المشـتركة بـين الاطبـاء وعلـماء الـنفس والاجتماع والادارة , فهو تعبير عن حالة عدم التوازن النفسي او الجسمي داخل الفـرد تـنجم عن عوامل من البيئة الخارجية او المنظمة التي يعمـل بهـا او بسـبب الفـرد نفسـه , او انـه حالة من عدم التوازن بين متطلبات البيئة او احتياجاتها وقدرة الفـرد عـلى الاسـتجابة لهـذه المتطلبات , وتتركز مشكلة الكتاب في السؤالين الآتيين : -

هل توجد علاقة بين ضغط العمل وأداء الفرد والمنظمة؟

هل يؤثر ضغط العمل على أداء الفرد وأداء المنظمة؟

ثانياً: هدف وأهمية الكتاب:

يعد ضغط العمل من المظاهر المنظمية المعاصرة , لذا فـأن الكتـاب يهـدف الى التعـرف على طبيعة العلاقة و التأثير لهذا المتغـير التنظيمـي وأداء الفـرد و المـنظمات, وتـأتي اهميـة الكتاب انطلاقا من متغير ضغط العمل وتأثيره على أداء الفرد ومن ثم المنظمة.

ثالثاً: فرضية الكتاب:

توجد علاقة وتأثير معنويين لضغط العمل عـلى أداء الفـرد ومـن ثـم الاداء في المنظمـة , ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الاتيتين :-

توجد علاقة معنوية بين ضغط العمل واداء الفرد في المنظمة.

يؤثر ضغط العمل على اداء الفرد ومن ثم على اداء المنظمة.

رابعاً: مجتمع الكتاب:

يمثل مجتمع الكتاب رؤوساء الاقسام العلمية ومسؤولي الشعب العلمية والإدارية والمالية في معهد الإدارة/ الرصافة المعهد الطبي الفني/ المعهد التقني/ المنصور البالغ عددهم (60) رئيس قسم علمي ومسؤول شعبة.

وقد تم توزيع (30) استمارة على العينة المحددة من قبلنا والتي تشكل نسبة (50%) من مجتمع الكتاب.

خامساً: طرق جمع البيانات:

اعتمد الكاتبان على المصادر الاتية في الحصول على البيانات:-

1 . المراجع العربية والاجنبية لتكوين المادة النظرية.

2 . المقابلات الشخصية مع السادة رؤوساء الاقسام العلمية وبعض مدراء الشعب والوحدات.

3 . استمارة الاستبيان التي تعد الجزء الأساس و المهم من مصادر جمع المعلومات التي تخص الكتاب.

سادساً: الطرق الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم اعتماد التحليل باستخدام نظام (SPSS) في تحليل البيانات الخاصة بالكتاب وذلك بتطبيق معامل الارتباط و النسبة المئوية.

أولاً: مفهوم ضغط العمل وادراكه

لكي نوضح ضغط العمل وتاثيره على الاداء خاصة والمنظمة بشكل عام لابد من الاشارة الى ان السلوك في المنظمة هو حصيلة تفاعل ثلاثة انظمة مستقلة تتمثل بالنظام الشخصي الذي يصدر عنه نمط السلوك، والاجتماعي الذي يحدث فيه السلوك، والنظام التكنولوجي.

ان الادوار في المنظمة تحصل بتفاعل النظام الشخصي مع الاجتماعي، وان السلوك يتكون بتفاعل النظام الاجتماعي مع التكنولوجي، في حين ان الاعمال في المنظمة هي حصيلة تفاعل النظام الشخصي مع التكنولوجي، واخيرا بتفاعل الانظمة الثلاثة نحصل على ما يسمى بالسلوك في المنظمة أي سلوك الافراد لتأدية

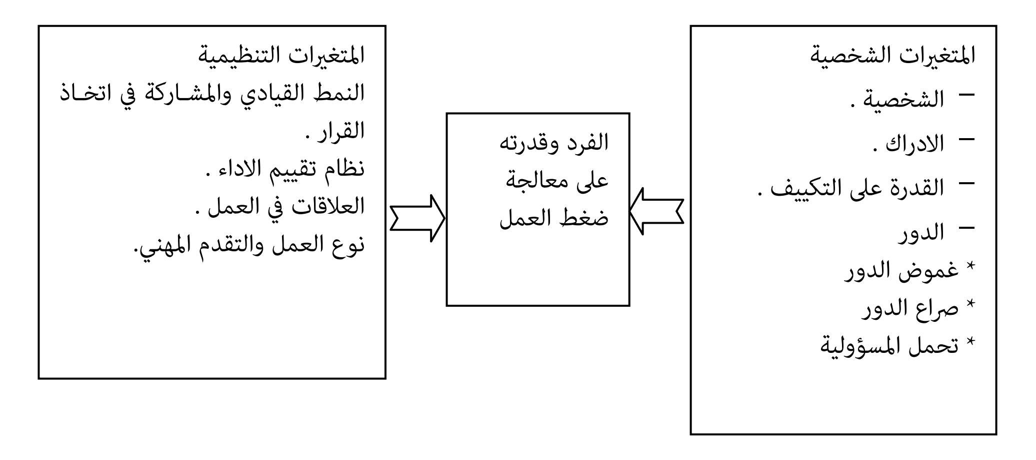
اعمالهم يتأثر بادوار عدة داخل السلوك التنظيمي وكحالة لابد منها طالما يوجد تفاعل بين الانظمة اعلاه في المنظمة اذن سيتولد نوع من ضغط العمل لدى الافراد أي ستنشأ علاقة ما بين السلوك في المنظمة والضغط الناتج من التفاعلات السابقة الذكر، عليه يمكننا تحديد مفهوم ضغط العمل على انه:

[الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الفرد على حالته النفسية والبدنية التي تدفعه الى تغيير نمط السلوك (الاعتيادي)].

او انه [رد فعل الإنسان اتجاه مصادر ضغط العمل الداخلية والخارجية].

ومن الجدير بالذكر هنا هو انه لابد من توافر مصادر [stressors] تولد ضغط العمل، على ان ذلك لا يعني تولد ضغط العمل لعدم وجود ما يثبت ذلك بقي اذن الاعتماد على ادراك الفرد الذي يولد عنده الاحساس بالضغط، أي ان ادراك الفرد لتوفر مصادر الضغط مرتبط بنظامه الإدراكي والمعرفي والشخصي، وقدرته على التكييف فضلاً عن بعض المؤشرات المرتبطة بالوضع او المناخ التنظيمي. إذ انه من الممكن ان ينظر الافراد إلى مصادر ضغط العمل نفسها بنظرة مختلفة.

فقد يفسرها احدهم على انها تحدي لكفاءته في العمل، بينما ينظر اليها الاخرين على انها تهديد للعمل ومن ثم سيصابون بنوع من الخوف، والقلق، وبناءاً على هذا الاختلاف في ادراك مصادر ضغط العمل، سوف يختلف أيضاً رد فعل كل شخص باختيار نمط سلوك يختلف عن سلوكه الاعتيادي في محاولة لمعالجة هذا الضغط اعتماداً على متغيرات شخصية مرتبطة بالفرد نفسه، ومتغيرات تتعلق بوضع المنظمة، وهي في النهاية أما أن تؤدي الى نتائج ايجابية (النجاح في معالجة ضغط العمل واستغلاله لصالح المنظمة)، أو إلى نتائج سلبية (الفشل في معالجته وانخفاض الأداء)، وتأثير السلوك بشكل عام.



شكل رقم (1) نموذج لضغط العمل

ثانياً: المتغيرات الشخصية

أ. الشخصية Personality:

يعد مفهوم الشخصية على غاية من التعقيد بقدر اهميته وتناول الكاتبين له. اذ نجد مزيجاً بين مفاهيم، والنفس، الذات، وهي دلالة على ان الانسان كائن معقد ويصعب معرفة نواحي سلوكه تماماً. وبشكل عام فان الشخصية هي "مجموعة الصفات والانماط السلوكية والفكرية والشعورية الثابتة نسبياً، التي تميز إنسان عن اخر"، كما وان الشخصية "هي التأثير الذي يتركه الفرد على الاخرين"، "وهي مجموعة الصفات الفردية التي لاشك انها تتغير من حين لاخر وتتطور بفعل العوامل الوراثية والمكتسبة".

وبشكل عام فالشخصية تمثل نمطاً نسبياً يحدد تصرفات الافراد واستجابتهم للمحيط الذي يعيشون فيه(6).

وعلى الرغم من وجود نظريات متعددة ناقشت معنى الشخصية، فمن العلماء من يركز على اهمية العوامل البيولوجية، بينما يرى فريق آخر من العلماء انه ليس هناك شخصيات موروثة بل ان الشخصية تتحدد بعوامل مكتسبة من خلال التعامل مع البيئة في حين يرى فريق ثالث موقف توفيقي، إذ يؤكد على وجود نواة

موروثة للشخصية، تتأكد وتتبلور بشكل كامل بفعل العوامل البيئة نظرية النضج التي تعد الاقرب للواقع في الوقت الحاضر والتي لاقت انتشاراً وقبولاً في الوسط الإداري لمضامينها التطبيقية على مستوى التنظيم والسلوك (النموذج المختلط) فعلى الرغم من الاختلاف في اراء العلماء والمنظرين، الا انهم جميعا يميلون بنظرياتهم الى الاشتراك في امر واحد الا هو محاولة تبسيط الطرق الخاصة بوصف انماط الافراد السلوكية (حركية، فكرية، شعورية) وجعلها قابلة للتفسير والتنبؤ، والتكهن بمدى النهوض باعباء الوظائف وشخصية الافراد، وذلك من خلال اختبارهم والتنبؤ بمقدرتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة صعوبات وضغوطات العمل لضمان النجاح الاداري، حيث ان نجاح المنظمة يعتمد على الشخصية الانسانية والشخصية الادارية داخل الموقف الاداري. بمعنى اخر لا يمكن النظر للشخصية بمعزل عن البيئة الادارية، لان شخصية الفرد تاخذ طورا اخر داخلها بما تحويه من مشاعر واحاسيس وانفعالات ومواقف وقوانين وضغوط متنوعة.

وخلاصة لما تقدم تبين لنا ان البيئة الادارية متنوعة ومتعددة المواقف والحالات وتتطلب شخصية انسانية بصفات محددة كالذكاء، اليقظة، اللباقة، سرعة البديهية، المنطق، الاتزان، الحلم، الصبر، الحكمة، الهدوء، الانتباه، المبادرة، الواقعية القدرة على التكييف، القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين، الاجتماعية الإيمان، العدالة، التحدي، الصدق، الصرامة، التسامي، الرفعة، نكران الذات.

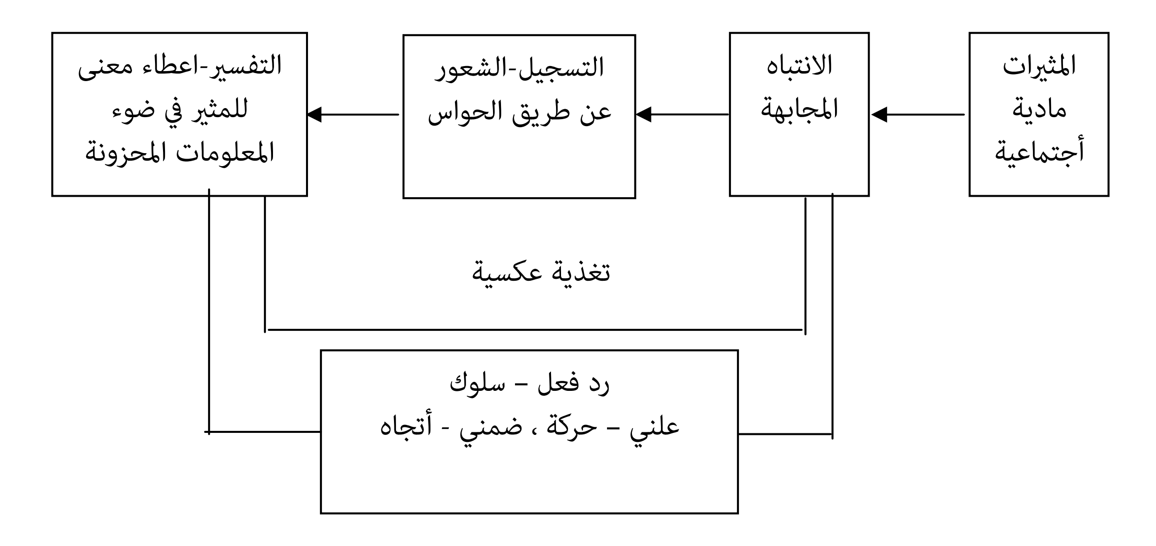
ب- الإدراك perception:

هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها الى استجابة مقصودة (سلوك) او هو العقلية الخاصة باختبار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة الى العقل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يملكها واعتمادا على معلوماته وخبراته المخزونة في ذاكرته مما تقدم نفهم ان الادراك من وجهة نظر الادارة يتم بناءا على الانتباه وإدراك الإفراد والمواقف، أي إن الإدراك يبدأ بانتباه الفرد لوجود مثير ما- شعور الفرد بالمثير- تفسير وترتيب

المشاعر بشكل ذو مغزى بالاعتماد على ما مخزون في الذاكرة من معلومات لتصنيف المشاعر الجديدة- التغذية العكسية- الاستجابة ورد الفعل بشكل حركات وتصرفات صريحة او ضمنية وهي كاثبات على حصول الادراك.

ان العملية الادراكية الصحيحة من المتغيرات التي تمكن الفرد من فهم دوره في المنظمة ومن ثم سيطرته الكاملة على أي حالة تأزم او ضغط قد يتعرض لها ليحولها الى موقف ايجابي ينطلق منه لتحقيق مصلحته ومصلحة المنظمة في النهاية. بقي لنا ان نذكر ان الإدراك يتأثر بمجموعتين من العوامل تتعلق الأولى منها بالفرد المدرك-وتتمثل بنوعية الآراء والاتجاهات التي يحملها الفرد ازاء المتغيرات البيئية، حاجاته ودوافعه، التنشئة الاجتماعية، القيم الفردية، التوقعات الأولية للفرد، يقظة الفرد، في حين تمثل المجموعة الثانية، درجة جاذبية الشيء المدرك. الديناميكية-حجم الشيء ووقعه على الفرد المدرك- تكرار الشيء، إذ إن الفرد ينتبه إلى الشيء الذي يتكرر باستمرار-التطور، ذلك ان الإدراك ينشط بتجديد الأشياء وتطورها.

كل تلك العوامل تعمل مجتمعة كحصانة ملازمة للفرد داخل المنظمة تمكنه من مواجهة ومجابهة حالات الضغط بأنواعها كافة وفي الوقت المناسب تلافيا لتفاقم الموقف وتأزمه بما يشكل عقبة تحول دون الوصول الى النهايات المنشودة.



شكل رقم (2) يوضح عملية الإدراك

جـ- القدرة على التكييف Adaptation :-

التكييف هو القدرة على تحقيق التوازن بين الفرد ومنظمته أو بيئته، أو بين العمليات والوظائف النفسية للفرد الناتجة عن خفض أو أزالة القلق والتوتر الناتج عن دافع دون الوقوع في حالة صراع. والقدرة على التكييف هو سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات التي تقف حيال تحقيق دافع أو حاجة[10].

وأدارة المنظمة تستطيع ان تلعب دورا في أعادة حالة التوازن الى الفرد من خلال نظام التحفيز وأساليب القيادة الإدارية المختلفة. لان التكييف يعتمد على درجة إشباع الدوافع إذ إن المنظمة أذا أرادت أن توصل الفرد الى حالة الاشباع عليها أن تفهم دوافعه وتحلل حاجاته ودرجة أهميتها له ، كما تتطلب عملية الاشباع هذه الاستعانة بالوسائل المتاحة التي تتجانس مع ما هو منشور في بيئته والاطار الثقافي الذي يعيشه الفرد . لذا فإن أي خلل في تحقيق حالة التوازن بالتأكيد سيولد نوعاً من الإحباط ومن ثم الضغط النفسي الذي ينعكس أثره على الاداء الفردي ثم اداء المنظمة ككل.

د – الدور Role :-

أن سلوك الفرد في المنظمة لا يعتمد على مايؤديه مـن أعـمال، ولا عـلى الوضـع السـلوكي ولكنه يعتمد على الدور الذي يؤديه الفرد (هو الفعاليـة أو الـنمط السـلوكي المطلـوب أداؤه من قبل الفرد شاغل الوظيفة) .

على أن الدور ينشأ من التفاعل بين الأنظمة كـما أسـلفنا، التـي تشـكل العـنصر الأسـاس لنجاح المنظمة لكن هذا يعتمد على تفهم الافراد لما يؤدونه من أدوار، (هي كـل الفعاليـات التي تؤدي من قبل مجموعة من العـاملين الـذين يتفـاعلون مـع آخـرين بغـض النظـر عـن مستواهم و مواقعهم في الهيكل التنظيمي).

فالفرد في أي منظمة يؤدي أدواراً عدة حسـب متطلبـات العمـل أي أن هنـاك مجموعـة عناصر تساهم في تحديد دوره وتوقعاتـه في العمـل التـي تشـمل توقعاتـه لسـلوكه وسـلوك رؤوساءه وزملاءه وتوقعاتهم أيضا لسلوكه، وعليه فأن دور الفرد ليس بالسهولة كما يتوقعهـا البعض.

بل أنه عملية معقدة تحتاج الى مهارة في تحديد ورسم الدور للفرد ليـتمكن مـن تأديتـه ولايكون عرضة لضغط العمل، الذي يحدث عندما يحصل خطأ ما، اما في صراع الدور (Role Conflict) أي الموقف الذي يجد فيه الفـرد نفسـه مطالبـا بـأداء دوريـن متعارضـين، ومـن أشكاله:

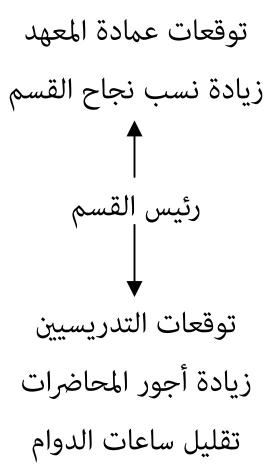
1 . أن يكون هناك اختلاف في توقعات أشخاص عدة لسلوك الفرد.

2 . عندما تتضمن متطلبات الدور توقعات متناقضة.

3 . عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض مبادئ الفرد وقيمه.

4 . عندما تتعارض متطلبات العمل مع متطلبات الاسرة.

والخطأ الثاني : هو غموض الدور (Role anbiyntive) وهنا يكون الـدور غامضـا عنـدما تتعارض مسؤوليات الفـرد وواجباتـه، والمتوقـع مـن سـلوكه ويـرتبط غمـوض الـدور بعلاقـة عكسية مع ضغط العمل. ان ارتفاع نسبة الوضوح في دور الفـرد يـؤدي الى تقلـيص الشـعور بضغط العمل، والعكس صحيح أيضا.



ثانياً: أثار ونتائج ضغط العمل

يتفق الكتاب والكاتبون على أن تعرض الشخص لضغوط شديدة يؤدي إلى نشوء أثار سلبية وخسارة للفرد والمنظمة على السواء في خمس مجموعات:-

أ. سلوكية(Behavioral) مثل الميل للحوادث، والإدمان على استخدام المسكنات والكحول، والابتعاد العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

ب. موضوعية (Subjective) ومنها القلق، والعدوانية واللامبالاة والملل والاكتئاب والإرهاق، والإحباط، وفقدان الأعصاب والمزاج، وعدم تقدير الذات والوحدة.

جـ. معرفية (Cognitive) عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة اتجاه النقد، وحوافز ذهنية.

د. فسيولوجية (Physiological) تزايد نسبة كلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

هـ. تنظيمية (Organizational) مثل الغياب والدوران الوظيفي وانخفاض الإنتاجية والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولاءه.

ثالثاً: خصائص المنظمة:

ان خصائص وضع المنظمة يعّد من المصادر المباشرة لضغط العمل وذلك من خلال مفهومه الذي يشير الى انه جميع القيم السائدة في التنظيم وانعكاساتها على سلوك الافراد إدارياً من ناحية وعلى المفاهيم الإدراكية والشخصية لهم من ناحية اخرى وذلك حول الحقائق التنظيمية المتمثلة بالهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نوع العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكنولوجيا العمل، نمط الاتصالات هذه الحقائق يفترض ان تتمتع بنوع من الثبات النسبي ليفهمها ويتفاعل معها الافراد وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم الذي اما ان يؤدي إلى إثارة الدافعية أو تقليل معدلات الأداء، اذن المناخ التنظيمي يعّد بمثابة متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد، وهنا تتجسد حالة تولد الضغط من خلال ظهور نوع من عدم التوافق أو التعارض بين الامكانيات والمتطلبات ففي بعض الاحيان تفوق المتطلبات الوظيفية امكانيات الفرد او ان امكانيات العمل لا تتناسب مع حاجات الفرد ودوافعه أي تحقيق نوعاً من عدم التوافق (نظرية فرنش) اما بين امكانيات الفرد ومتطلبات العمل او احتياجات الفرد وطبيعة العمل وظروفه.

ان عدم وضوح او عدم صحة المناخ التنظيمي يكونان ساحة مولدة لضغط العمل بسبب صعوبة كيفية تأدية الإعمال من قبل الإفراد. ومهما كانت طبيعة التنظيم والافراد العاملين فيه فان الفرضية هي إن كلا الطرفين يسعى للوصول الى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، بإبعاده وعناصره المختلفة.

لان في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالاداء الجيد في العمل وبرضى الفرد عن الوظيفة وتمثل القيادة او النمط القيادي السائد العنصر الرئيس المحدد لطبيعة المناخ التنظيمي، فاذا كان النمط القيادي تسلطياً ومركزياً فان ذلك سيؤدي الى مناخ تنظيمي غير صحي للإفراد إذ يحدد من مبادراتهم وكذلك مشاركتهم في التعامل مع المشكلات الادارية لانهم يعرفون ان قراراتهم او ادائهم لا قيمة لها والامر الذي يتعاكس في حال كون القائد في المنظمة ديمقراطياً يستمع للاخرين ويشجعهم على تقديم افكارهم فان ذلك سيخلق مناخاً تنظيمياً صحياً اغلب

الاحيان ويزيد من ثقة الافراد بانفسهم ويزيد من انتمائهم للمنظمة وارتفاع معـدلات الأداء فيها.

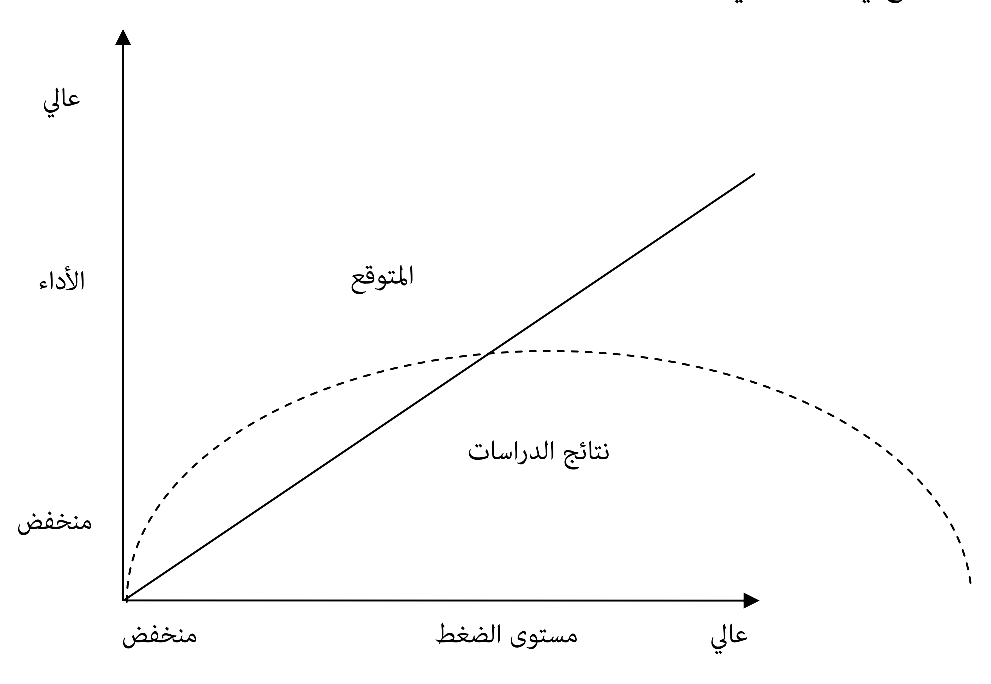
ومن ناحية فسح المجال امام الإفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات فان ذلـك يعّـد مصـدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم اذ يحسون بإنسانيتهم وقيمتهم ويجعلهـم مجتهـدين بطـرح الأفكار التي تساهم في تحسين اساليب العمـل مـثلاً الامـر الـذي يزيـل كـل بـوادر التـأزم أو الضغط في مجال العمل بشكل غير مباشر ويؤمن مزيد من الانسجام في جو العمل. ذلك لان مصدر بعض ضغوط العمل هو عدم رضى الافراد العاملين. اما عن نوعية العمل فيقصـد بهـا إن العمل غير روتيني وفيه مجال للابتكار، ذلـك ان العمـل الروتينـي غـير المتجـدد السـاكن سيفقد الفرد الاحساس بأهمية الـدور وعـدم وجـود حـافز لتحسـين الاداء مـع كـل التقـدير للعاملين أعمالا روتينية.

وفيما يتعلق بنظام تقييم الأداء الذي تعتمـده المنظمـة، فكلـما كـان النظـام مبنيـاً عـلى معايير وأسس موضوعية كان الإفراد مطمئنين إلى أن تحقيقهم لما مطلوب منهم سـينال رضـا الإدارة. ويخفف من حالات الإحبـاط لـديهم وبعكسـه إذا كـان نظـام التقيـيم يعتمـد عـلى معايير شخصية وغير موضوعية ستكون بالتأكيد مبعث إحباط للعاملين في المنظمة.

وعلى مستوى التعامل والعلاقات في العمل، فشيوع أسلوب الصراحة والصدق بين الإفراد أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وعدم التكتم على المعلومـات يسـاهم في زيادة رضا العاملين عن العمل ويرفع روحهم المعنويـة بمـا يقلـل بشـكل غـير مبـاشر مـن حالات التغيب والتمارض التي تعّد احد مظاهر ضغط العمل الذي يعـاني منـه الإفـراد ومـن ثم زيادة مستويات الأداء.

رابعاً: ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد:

تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام الكاتبين بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، وكما موضع في الشكل الآتي:-



شكل رقم (3) يوضح العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء

يعتقد الكثير من الكاتبين والكتاب أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل هناك بعض الضغوط التي تعّد معتدلة وتشكل تحدياً للفرد لتحفيزه، وتثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأنها تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل.

وبهذا فان الضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات ، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.

الجـانب العمـلي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج:-

1. عكست البيانات الخاصة بالتحصيل العلمـي واللقـب العلمـي أن هنـاك (76%) مـن أصل عينة الكتاب حاصـلين عـلى شـهادة الماجسـتير وان لقـبهم العلمـي مـوزع بـين مـدرس وأستاذ مساعد، أن وجود هذه النسبة يعكس توجه هيئة التعليم التقنـي نحـو الإفـادة مـن أصحاب الشهادات العليا ليكونوا رؤوساء أقسام للإفادة من الخبرة والكفـاءة التـي يمتلكونهـا والتـي يفـترض أن تتضـح أثارهـا عـلى إدارة ضـغط العمـل بمـا لا يـؤثر عـلى أداء الإفـراد والمنظمات.

2. لقد أظهرت النتائج أن معدل خدمة رؤوسـاء الأقسـام سـواء في المنصـب الحـالي أو في المعهد يعادل (10) سنوات تقريبـاً وهـؤلاء يشـكلون نسـبة حـوالي (70%) مـن إفـراد عينـة الكتاب، أن مثل هذه المدة تعني امتلاك رؤوساء الأقسام الخبرة والدرايـة التـي تمكـنهم مـن التعامل مع ضغط العمل بشكل لا يؤدي إلى الإضرار بالأداء بالنسبة للفرد أو للمنظمة.

3. **الشخصية**: أشارت إجابات العينة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متفاوتة في أهميـة العناصر المكونة لهذا المتغير، وهـي تؤكـد عـلى أن للعوامـل الوراثيـة تـأثيراً كبـيراً في تحديـد شخصية الفرد لتأثيرها في الخصائص الحسية والعقلية والسلوكية ونتيجـة لـذلك فـان النـاس يختلفون في شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم ومن ثم في مدى قابليتهم للضـغوط وتكييفهم مع هذه الضغوط كما عكسـت الإجابـات ضرورة امـتلاك الفـرد أو ضرورة شـعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمـام الأمـور والإحـداث والـتصرف بحكمـة ونضـوج ومـدى شعوره باستطاعته أن يكون كفؤاً وفعالاً يؤثر على قابلية الفرد للضغط والتكييف معه.

تتشكل شخصية الفرد بفعل العوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة	يتمتع الإفراد بنظام إدراكي واسع يمكنهم من مواجهة ضغط العمل	
	.324	Pearson Correlation العوامل الوراثية دور كبير في تحديد شخصية الفرد لتأثيرها في الخصائص الحسية والعقلية والسلوكية.
* 426		تحمل المسؤولية والتصرف بحكمة تمكن الفرد من مواجهة حالات ضغط العمل.

4. **الإدراك**: في ضوء العلاقات الارتباطية التي نتجت عن استجابات عينة الكتاب فان نتائج متغير الإدراك تعبر عن ضرورة تمتع الإفراد في المنظمات بنظام إدراكي واسع يمكنهم من مواجهة ضغط العمل، كما ذهبت الاستجابات مؤكدة على أن المنظمة قادرة على توسيع إدراك الإفراد العاملين فيها باتجاه ضغط العمل.

يتمتع الإفراد بنظام إدراكي واسع يمكنهم من مواجهة ضغط العمل	تتشكل شخصية الفرد بفعل العوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة	
	*.436	يتمتع الإفراد في المنظمة بنظام إدراكي واسع يمكنهم من مواجهة ضغط العمل.
.008	.106	أن المنظمة قادرة على توسيع إدراك الإفراد العاملين فيها باتجاه ضغط العمل.

5. **القدرة على التكييف**: أشارت نتائج تحليل إجابات العينة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متفاوتة نسبياً وبعد معالجة الاستجابات إحصائياً اتجاه عناصر متغير القدرة على التكيف، وتفسر مثل هذه النتائج الحاح المنتسبين على ضرورة قيام المنظمة بتدريب العاملين فيها على المقدرة على التكييف بشكل يؤثر على مستوى الأداء مباشرة، ومن ناحية أخرى فقد عكست النتائج ضرورة توفير برامج

تدريبية كفوءة لتمكن المنتسبين من تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل مختلفة سواء أكان الضغط الفردي أم المنظمي.

تتشكل شخصية الفرد بفعل العوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة	يتمتع الإفراد بنظام إدراكي واسع يمكنهم من مواجهة ضغط العمل	
	286 - .	تساهم المنظمة في تدريب العاملين على المقدرة على التكييف بشكل يؤثر مباشرة على مستوى أداء.
.399*	.544**	يتمتع العاملين في المنظمة بقابلية متميزة على التكييف مع الواقع الجديد لذلك فأنهم يواجهون ضغط العمل.

6. **الدور:** في ضوء العلاقات الارتباطية التي نتجت عن استجابات عينة الكتاب فان نتائج متغير الدور تعبر عن ضرورة قيام الإدارة العليا بإعداد وتأهيل المنتسبين بالشكل الذي ينسجم ونوع الدور الذي يلعبه الإفراد في المنظمة ليتمكنوا من مواجهة ما يسمى بضغط العمل، كما ذهبت الاستجابات إلى ضرورة وضوح الدور للإفراد ليلتزموا به بما يخلق حالة الإبداع والابتكار لديهم ويقلل من ضغط العمل.

تتشكل شخصية الفرد بفعل العوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة	التصرف الناضج للفرد إزاء دوره في المنظمة يحسن من مستوى أدائه التنظيمي	
.315	.143	وضوح الدور الذي يلعبه الإفراد في المنظمة يبعدهم عن ما يسمى بضغط العمل.
	تحمل المسؤولية والتصرف بحكمة يمكن الفرد من مواجهة ضغط العمل.	الالتزام بتأدية الأدوار من قبل العاملين يخلق حالة الإبداع ويقلل من ضغط العمل.
	.316	

7. أشارت إجابات العينة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متفاوتة في أهمية العناصر المكونة للمتغيرات التنظيمية المتمثلة بالقيادة وأساليبها والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونوعية العمل، والاتصالات، ونظام تقييم الأداء المتبع أو المستخدم في المنظمة، والعلاقات الاجتماعية الوظيفية القائمة، والتدريب، والتحفيز، وهي تؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هي بيد الإدارة العليا، كما عكست النتائج ضرورة مشاركة المنتسبين في القرارات الخاصة بأداء القسم الذي يعملون فيه والاستماع إلى أرائهم بما يساهم من تقليل ضغط العمل لديهم ويرفع من معدلات أدائهم، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقات ارتباط معنوية مختلفة نسبياً اتجاه عناصر متغير التحفيز، إذ حاولت هذه الاستجابات أن تعبر عن طلبها لإتباع أسلوب تحفيزي مناسب لخلق المنافسة الموضوعية إلى جانب تطبيق نظام لتقييم الأداء مستقر نسبياً يتلائم مع كل الظروف المحيطة بالإفراد العاملين ويتناسب مع حجم الدور الملقى على عاتقهم لما لهذا المتغير من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية للإفراد العاملين مما يجعلهم في مواجهة أكيدة مع ضغط العمل الذي يولّد بالتأكيد مستويات من الأداء متدنية، كما وأكدت على ضرورة امتلاك نظام التقييم المعتمد حالياً إلى حالة من التوازن بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية لتمنح الإفراد العاملين القدرة على كيفية التعامل مع ضغط العمل وتخفيفه.

8. كما وقد عكست نتائج التحليل الحاجة إلى تنشيط العلاقات الإنسانية وتوثيق روابطها بين المنتسبين لتعزيز حالة التعاون فيما بينهم وتحقيق ضغط العمل وتحسين الأداء، إما فيما يتعلق بالتدريب فقد أظهرت نتائج تحليل استجابات عينة الكتاب أن هناك حاجة ماسة إلى قيام المنظمة بتوفير برامج تدريبية كفوءة تكسب الإفراد مهارات التعامل مع التغيير، وتكسبهم الثقافة الذاتية، والخبرة حول كيفية التعامل مع التغير ومع ضغط العمل وتحقيقه.

1. أن الشخصية متغير شديد الأهمية في مواجهة الضغط في العمل أو على المستوى الشخصي، وان هناك نوعان من الشخصية النوع الأول هو الشخصية

الحيوية والجادة الطباع والملتزمة التي ترغب في العمل الدؤوب وتشعر باستمرار في ضيق الوقت، وتتميز بعدم الصبر وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل. والنوع الثاني هو الشخصية التي تتميز بالهدوء والصبر والثبات، وتوازن المزاج وهذه اقل عرضة للضغوط.

2. أن هناك انسجام أكيد في أراء عينة الكتاب تجاه مضامين متغير الإدراك مما يؤشر أن الإفراد في المنظمة يتمتعون بنظام إدراكي متفاوت من فرد إلى أخر الذي يؤثر من ثم على القدرة في مواجهة ضغط العمل.

3. أن الإفراد في المنظمة وبنسبة حوالي (65%) يتعاملون مع ضغط العمل أو الضغط الفردي بأساليب مختلفة كانوا قد تعلموها من ثقافتهم الشخصية وهي بحاجة إلى تطوير اكبر لتلائم تحديات الوقت الراهن والتطورات البيئية الهائلة كماً ونوعاً.

4. أن الإفراد يعانون من ضعف وضوح الدور من جهة وضعف الالتزام بأدوارهم من جهة أخرى مما يضعهم في مواجهة أكيدة مع ضغوطات العمل ويقلل من مستوى أدائهم.

5. وجود مركزية في عملية اتخاذ القرار وهي بيد الإدارة العليا وان المنتسبين في القسم يواجهون صعوبات في المشاركة في اتخاذ هذه القرارات مما يساهم في خلق حالات الصراع المؤدية إلى ضغط العمل وكذلك الحال بالنسبة لمتغير التحفيز فهناك مجموعة من الآراء عبرت عن رأيها بخصوص هذا المتغير وهو ضعف الأسلوب التحفيزي المستخدم الذي لا يخلق المنافسة الموضوعية إلى جانب ضعف موضوعية نظام تقييم الأداء المعتمد الذي لا يتلائم مع الظروف المحيطة بالعاملين وحجم الدور الملقى على عاتقهم لما لهذا المتغير من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية للإفراد مما يجعلهم في مواجهة أكيده مع ضغط العمل الذي يولد بالتأكيد مستويات من الأداء متدنية.

6. وجود الحاجة إلى تنشيط العلاقات الإنسانية وتوثيق روابطها بين المنتسبين لتعزيز حالة التعاون فيما بينهم وتخفيف ضغط العمل وتحسين الأداء.

7. إما فيما يتعلق بمتغير التدريب فقد وجُد أن هناك حاجة ماسة إلى قيام المنظمة بتوفير برامج تدريبية كفؤة تكسب الإفراد مهارات التعامل مع التغيير وتكسبهم الثقافة الذاتية، والخبرة حول كيفية التعامل مع التغيير ومع ضغط العمل وتخفيفه.

8. ان نظام تقييم الأداء المعتمد حالياً بحاجة إلى خلق حالة من التوازن بين الأهداف الشخصية والتنظيمية ليمنح الإفراد العاملين القدرة على كيفية التعامل مع ضغط العمل وتخفيفه.

ثالثاً: التوصيات:-

في ضوء ما تم مناقشته من مفاهيم نظرية لموضوع ضغط العمل من ناحية وما أفرزته الاستجابات والآراء من نتائج من ناحية ثانية، واعتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من ناحية ثالثة، ارتأى الكاتبان وضع جملة من التوصيات والمقترحات التي يرونها مناسبة لتعزيز موضوع ضغط العمل وتطوير كيفية إدارة ضغط العمل وتحسين مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وعلى النحو التالي:-

1. أن تعمل الجهة بتطوير شخصية المنتسبين وبما يضمن امتلاكها المهارات والقدرات الملائمة للتعامل مع ضغط العمل وتخفيفه والتأكيد على استقطاب الإفراد ذوي الشخصية المتزنة والناضجة للتمكن من التصرف بنضوج إزاء الأدوار في المنظمة بحكمة وتحسين من مستوى الأداء التنظيمي.

2. ولما كانت الدراسات والبحوث قد اثبت العلاقة بين ضغط العمل والأداء، وان الدراسة الحالية توصلت إلى أن هناك نوعاً من القصور في العملية الإدراكية في التعامل مع ضغط العمل، لذا نوصي بالاهتمام بتوفير برامج تدريبية يساهم في تطوير النظام الإدراكي الذي يمتلكه الإفراد ليتمكنوا من مواجهة ضغوطات العمل.

3. يوصي الكاتبان بان ينشط دور المنظمة في تدريب المنتسبين على كيفية التعامل مع التغييرات وتوفير برامج تدريبية كفوءة تؤهل الإفراد لامتلاك مهارات

التعامل مع التغير والتكيف معه بما لا يولد ضغط للعمل ولا يؤثر على مستويات الأداء، ويمكن من استخدام الطرق الفردية التالية لمواجهة الضغط الفردي:-

أ. **التمارين الرياضية:** أثبتت التجارب أن الناس الذي يمارسون نوعاً من الرياضة مثل المشي، السباحة، هم اقل عرضة للضغوط أو التوتر.

ب. **الاسترخاء:** إذ يؤدي إلى انخفاض ضربات القلب، وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس وفي مكان هادئ.

جـ. **التأمل:** وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفريغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي.

د. **ضبط السلوك ذاتياً:** وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء أو الأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه.

هـ. **إعادة البناء المعرفي** : وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لايجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

و. **شبكة العلاقات** : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق أواصر الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يوفر المساندة الاجتماعية له.

4. ضرورة تحليل ادوار الإفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته وسلطاته وبما يساعد على تجنب الصراع والتضارب في الأدوار، فضلاً عن بعادة تصميم الإعمال وتوفير فرص التقدم، مع ضرورة الاهتمام بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للإفراد بما يعرف كل فرد أو منتسب بتدرجه ومساره الوظيفي.

5. أن تعمل الجهة المبعوثة بتطوير القابليات القيادية لمنتسبيها وبما يضمن ابتعادها عن الأسلوب الانفرادي والمركزي في عملية القيادة، وان تعمل على تطوير أسلوب المشاركة الجماعية في العمل القيادي وإدارة القسم العلمي إذ أن مثل هذا الأسلوب يعطي مردودات تخدم عملية تحقيق ومواجهة الضغط في العمل وتحسن من مستويات الأداء، وبما أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن هناك نوع من القصور في التعامل مع العملية التحفيزية لذا فان الكاتبان يوصيان بان يتم اعتماد أسس

موضوعية في نظام الحوافز لتشمل جميع المنتسبين وبما يخلق لديهم التحمس على مواجهة الضغط في العمل ويحسن من مستوى الأداء.

كما يوصي الكاتبان بتوسيع قاعدة المشاركة لجميع المنتسبين في إعمال تحديد مستويات معايير التنفيذ والأداء والاتفاق عليها إلى جانب سريان مبدأ توزيع الأدوار وبوضوح وفق حالة الاتفاق والالتزام وتحمل مسؤولية الإعمال المكلفين بها بعيداً عن أجواء الضغط والتوتر وبما يرفع مستوى الأداء في القسم العلمي. إذ لوحظ أن مستوى العلاقات بين المنتسبين وبين رؤوساء الأقسام هو بالشكل المتوسط عموماً لذلك.

6. العمل على تعميق حالة الانسجام والتفاهم فيما بين المنتسبين أنفسهم وبين رؤوساء الأقسام وتعميق الروابط الإنسانية بينهم لتعزيز وتوثيق درجات التعاون ليصبح بالإمكان مواجهة حالات الضغط في العمل بطريقة ترتقي عن السابق ومن ثم تتحسن مستويات الأداء نقص تتأثر بماذا ونظراً لأهمية موضوع تقييم الأداء لذا نقترح إنشاء مركز رئيس ومراكز فرعية مرتبطة به لتجميع المعلومات بما يشكل قاعدة للبيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقويم بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب. وتصبح هذه المراكز مخازن للمعلومات متوافرة لمن يصنع القرار على أن يضمن صيانة وتحديث المعلومات بشكل مستمر.

يتبين مما تقدم ان موضوع ضغط العمل بات من المواضيع الملفة للنظر في الآونة الأخيرة والمؤثرة بشكل مباشر على الأداء الفردي والمنظمي نظراً للأسباب المتزايدة التي تسبب هذا الموضوع سواء أكانت تلك الأسباب شخصية أم منظمية، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي محصلة تفاعل عوامل ومؤثرات عدة.

علماً أن الضغوط ليست بالضرورة أن تكون جميعها ضارة وسلبية للفرد أو المنظمة.

بل أن بعض الكتاب والكاتبين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لبعض الضغط ليتولد نوع من التحدي له يثير لديه الحماس والدافعية والنشاط للمواجهة، ولكن

الضغط الشديد والزائد عن قدرة تحمل الفرد يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة للفرد وللمنظمة.

ولغرض بلوغ غايات هذا الكتاب فقد تم الاستناد إلى مجموعة متغيرات تتعلق بالفرد مثل الشخصية، الإدراك، القدرة على التكيف، الدور، ومتغيرات تتعلق بالمناخ التنظيمي، تتمثل بالأسلوب القيادي المتبع، نظام الحوافز، العلاقات الإنسانية والوظيفية، المسؤولية، نظام تقييم الأداء المتبع وللحصول على المعلومات تم اللجوء إلى استمارة الاستبيان التي كانت معدة لهذا الغرض للتعرف على أراء العينة ومقترحاتهم بخصوص ضغط العمل وأثره على الأداء. وقد توصل الكاتبان إلى أن هناك دور للعوامل الوراثية والبيئية في تكوين الشخصية المؤثرة على ضغط العمل كما أن العملية الإدراكية للفرد ليست بالقوة التي تمكنه من مواجهة الضغط في العمل، وهذا ما يجعله ضعيف القدرة على مواجهة التغيرات والتكييف معها، مع وضوح غموض الدور بشكل يولد لديه الضغط إثناء ممارسة إعماله في القسم فضلاً عن أن هناك ضعف في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم وان نظام الحوافز المستخدم يحتاج إلى الموضوعية أكثر، كما وان نظام تقييم الأداء لايزال غير مستقر ولايلائم الواقع الصعب الذي يعيشه الفرد في المنظمة وتوصل الكاتبان إلى تقديم توصيات يرونها مناسبة لمواجهة الضغط في العمل في المنظمات التعليمية لرفع مستويات الأداء مستقبلاً، ومنها تطوير المواصفات الشخصية للمنتسبين وجعلهم يمتلكون مهارات اكبر في مواجهة الضغوطات سواء على المستوى الفردي مثل ممارسة الرياضة، والاسترخاء التأمل، ضبط السلوك ذاتياً، إعادة البناء المعرفي، أو على مستوى العمل في المنظمة من خلال إعادة تصميم الإعمال، والتعاون مع الآخرين، الكفاءة في إقامة علاقات طيبة، تحديد أولويات العمل.

الفصل الثانى

أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية

القيم الجوهرية في دائرة الأراضي والمساحة:

1-**الشفافية**: الوضوح في الإجراءات والمعاملات .

2-**العدالة**: مساواة في التعامل مع الموظفين أو مساواة في التعامل مع متلقي الخدمة (استقلالية وموضوعية) دون محاباة.

3- **النزاهة والأمانة**: موظفو الدائرة يوثق بهم ويعتمد عليهم.

4- **العمل بروح الفريق**: تكاتف الجهود نحو تحقيق الهدف، احترام آراء الآخرين، التعاون والاحترام المتبادل.

5-**المبادرة**: تقديم أفكار استباقية (الإبداع والابتكار) انجاز المهام قبل وقتها.

6-**الانضباط**: موظفو الدائرة ملتزمة بالتشريعات ويتقيدون بتنفيذها.

أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير قيام وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى

المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامـل المهمـة الواجـب توافرهـا لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحـوافز أهميـة كبـيرة في التـأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في الـتحكم في سـلوك العـاملين بمـا يضـمن تحريـك هـذا السـلوك وتعزيـزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى انجازها.

التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلميـة بـدأ العلـماء يهتمـون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطـوير الفكـر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

1-المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتـبر المنظمـة وحـدة اقتصـادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائـد النظريـة البيروقراطيـة أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشـباع حاجاتـه الماديـة وبالتـالي ركـزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريـدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3-المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الكاتبين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات.

-الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا، إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر،اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها الدائرة،لهذا فإن لها تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات،الترقية،الإعلام في لوحة الشرف.

ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

1-**الوظيفة المناسبة**: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

2-**الإثـراء الـوظيفي**: وأسـلوب الاثـراء الـوظيفي يعمـل عـلى تنويـع واجبـات الوظيفـة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائهـا بالشـكل الـذي يهيـئ لشـاغلها أن يجـدد قدراتـه ويطـور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3-**المشـاركة في اتخـاذ القـرارات**: ويعنـي ذلـك إشراك المـوظفين أو العـاملين عنـد اتخـاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

4-**الترقية**: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونهـا حـافز مـادي إذ أنهـا تحمـل معهـا زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

5-**الباب المفتوح**: ويدخل ضـمن الحـوافز المعنويـة التـي تقـدم لإشـباع حاجـات الـذات واحترام الآخرين ويعني الباب الفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6-**لوحات الشرف**: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7-**المركز الاجتماعي**: فالوظيفة التي تحقق للإنسـان مركـزا اجتماعيـا مرموقـا تعـد حـافز ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

8-**تسلم الأوسمة والدروع**: وهذا الحافز الإيجـابي يعطـي لمـن كانـت خدماتـه كبـيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

وقسم البعض الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:

1-شهادات التقدير.

2-الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.

3-الأوسمة.

4-عمل حفل على شرف المرؤوسين .

5-تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.

6-الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.

7-أشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

8-امتيازات نقل الموظف.

9-تسمية الموظف المثالي.

10-إعطاء إجازة استجمام.

11-خطاب شكر.

12-إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.

13-إتباع أسلوب القيادة التشاركية.

14-كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.

15-كلمات الشكر والمديح المكتوبة.

16-الدروع.

17-الكؤوس.

18-الميداليات.

19-الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءا من مهماته لمرؤوسيه.

20-تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.

21-وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في مجلة.

22-ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.

23-ترشيح الموظف لدراسات عليا.

24-تكليف الموظف بعمل قيادي.

25-التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.

كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمرا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ-حوافز إيجابية:

وهـي تمثـل تلـك الحـوافز التـي تحمـل مبـدأ الثـواب للعـاملين والتـي تلبـي حاجـاتهم ودوافعهم لزيـادة وتحسـين نوعيتـه وتقـديم المقترحـات والأفكـار البنـاءة وتهـدف الحـوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأسـاليب في تحريـك الأفـراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السـلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابيـة تنمـي روح الإبـداع والتجديـد لـدى العـاملين لأنهـا تـتلاءم ورغبـات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لهـا أثرهـا الملمـوس في تقويـة الـرابط بـين الحـافز والأداء فاسـتخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بـالضرورة إلى الاسـتمرار في تحقيـق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحـوافز تكـون فعالـة ومـؤثرة عنـدما تسـتخدم فـور قيـام العامل بالتصرف المطلوب،فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قـادرة عـلى التـأثير الإيجـابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

-أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومسـتواه النـوعي فكلـما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.

-أن تـؤدي الحـوافز إلى إشـباع حاجـة معينـة يشـعر الموظـف بضرورة إشـباعها فـإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لـدى الافـراد فإنـه يفقـد قدرتـه التحفيزيـة وتكـون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفايـة الإنتاجيـة وهـي تركـز عـلى إحـداث السـلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية:

- أشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

ب. حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهـمال وعـدم الشـعور بالمسـؤولية وعـدم الانصـياع للتوجيهـات والأوامـر والتعلـيمات، مـما يـدفع الإدارة إلى القيـام بتطبيـق الحـوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحـو تحسـين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهـذا العقـاب يجعـل الشـخص يـخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبـة حـافزا لعـدم الوقـوع في الخطـأ والمخالفـة، ومـن

الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.
وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

-إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائما.

-إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

-إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون إلى:

حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وهذه نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه ومن أمثلتها :

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو

خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جمعيا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

إن الحوافز الجماعية تشجع وتنفي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ومن الأمثلة على الحوافز الجماعية جائزة لأحسن مديرية في الدائرة.

قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

حوافز الداخلية:

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في

التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتـدة عـن أداءه، وفي رؤيـة أخـرى فـإن الحـوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخليـة مـن وظيفـة لأخـرى ويكـون تأثيرهـا غالبـا في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:

- تنوع مهارات العمل .
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من العمل.
- الاستقلالية بالعمل.

حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخـرى في المنظمـة وتتمثـل الحـوافز الخارجيـة في الحـوافز الماديـة والمزايـا الإضـافية والمشـاركة في الأربـاح والحـوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.

غالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاث أنماط رئيسية للحـوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

1-الأجر والمكافئات المالية الأخرى.

2-الترقية.

3-التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحـوافز الخارجيـة لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخـرى في الـدائرة وتشـمل زمـلاء العمـل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.

ومجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين بالدائرة وتوجه سلوكهم وتغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظفين أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إداراتهم وخارجها.

نظريات الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الكاتبين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات الكتاب وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

أ-النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما:

-أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

-أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والآمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لآدمية الإنسان ومعاملته كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب-نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

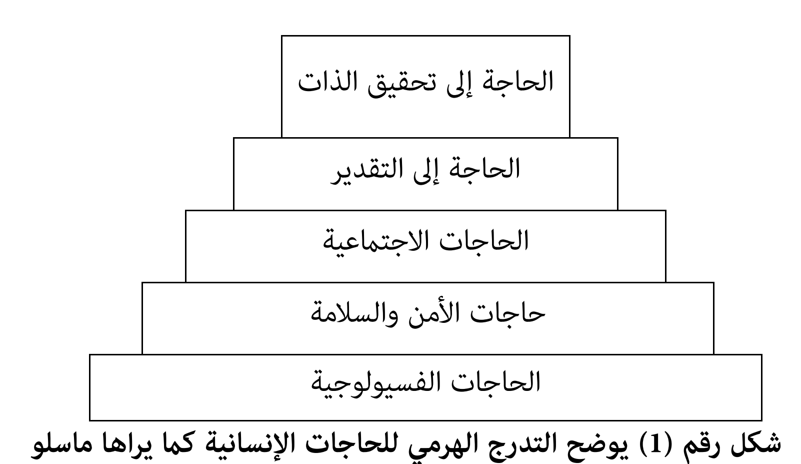
ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ج-نظريات الحاجات الإنسانية:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسين هما:

-أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو"



شكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

-إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق

اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع "ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

د-نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى" فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع

الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحـددات الرضـا التـي اصـطلح عـلى تسـميتها (العوامـل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسـؤوليات وهـذه العوامل الحـافزة تعمـل عـلى تحريـك جهـود الأفـراد وزيـادة نشـاطهم وتحقيـق أداء جيـد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسـميتها بالعوامـل الوقائيـة وهـي سياسـة الإدارة والإشراف والعلاقـات الشخصـية والراتـب أو الأجـر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمـل هـذه العوامـل الوقائيـة عـلى مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الـذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يـؤثر سـلبيا عـلى رضـا الفـرد وسـميت هـذه بالعوامـل الدافعـة، أمـا المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضـا ولكنهـا لا تزيـد مـن رضـا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعـة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطـة ببيئـة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظريـة ولـذلك سميت بنظرية العاملين.

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

-أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين مـن العوامـل المـؤثرة عـلى الأداء الإنسـاني للأفراد وحوافزهم.

-أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عـدم الرضـا لأن إشـباع الحاجـات الفرديـة سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يـؤدي إلى عدم الرضا.

هـ-نظرية التوقع:

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

و-النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتـدعو هـذه النظريـة إلى إشـباع حاجـات المسـتوى الأدنى في هـرم "ماسـلو" مـن خـلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجـات المسـتوى الأوسـط مـن خـلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخـاذ القرار،هـذا وبالإضـافة إلى إشـباع حاجـات المسـتوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المـديرون الـذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشـعور بـالانتماء يراعـون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهـم سـيحاولون تحقيـق أهـداف المنظمـة بحـماس أكبر.

ز-نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسـيس هـذه النظريـة إلى "ديفيـد ماكيليلانـد" حيـث تشـير المفـاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسـبية الاسـتقرار، فطاقـة الإنسـان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركهـا أو يثيرهـا ويعـبر عـن هـذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف مـن قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارتها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهـي:

الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عـن فـرص كسـب المركـز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

الحاجة إلى الانتماء: والـذين لـديهم هـذه الحاجـة نجـدهم يجـدون في المنظمـة فرصـة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلـب التفاعـل المتكـرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجـة يعطـون قيمـة وأهميـة كبـيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتـالي هـم يفضـلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

ح-نظرية Y،X :

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس انه كفؤ وقادر على العمل وراغبا فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى مابين (Y،X)حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

-على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتـي تمثلهـا القـوانين التـي تطبقهـا إدارات الـدوائر وثـانيهما القـيم الاجتماعيـة والنظـام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

-على مستوى المنظمـة يتـأثر نظـام الحـوافز بثلاثـة عوامـل أولهـما نـوع الجهـاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العـاملين بالـدائرة ومـدى تـأهيلهم ومهـاراتهم وتـركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفاعليتها ومروده بالنسبة للاقتصـاد الوطني.

-**الأسلوب الإشرافي**: إن الأسلوب الإشرافي الـذي يتبعـه القائـد في قيادتـه للمـوظفين معـه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها مـن القدرة على التأثير بسـلوك العـاملين وحـثهم عـلى حسـن أداء العمـل وتنفيـذ الأوامـر برضـا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهـوم الإداري لـذلك أن تكـون القيـادة ديمقراطيـة، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بـالموظفين يتحقـق مـن خـلال الجوانـب التالية:

أ-اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب-احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج-توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

د-إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

-**الاتصال المباشر**: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسـيه دون أن يـوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاتـه الوسـيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم مـن خلالهـا جهـود مرؤوسـيه ويكشـف أخطـائهم ويعمـل عـلى تصـحيحها وفي ذات الوقـت فإنـه يقـرر مـن خـلال المعلومـات المتـوافرة لديـه المكافـآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

-**ظروف العمل**: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط بهِ.

-**الجوانب التنظيمية**: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بهِ الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور،والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا

الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا .

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الكاتبين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والكاتبون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل

عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى

تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

-أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

-أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.

-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1-تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الكاتبين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5-للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

-عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.

-عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

-عوامل خاصة بالأداء.

-عوامل خاصة بالإنجاز.

- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

-**حاجات الفرد**: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

-**اتفاق العمل مع قيم الفرد**: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

-**الشعور باحترام الذات**: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-**خصائص شخصية الفرد وظروفه**: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج-عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1-ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2-إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ-العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد

التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمـط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

-كفاية الإشراف المباشر.

-الرضا عن العمل نفسه.

-الاندماج مع الزملاء في العمل.

-عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

-الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ-الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب-الرضا عن الأجر وملحقاته.

ت-الرضا عن علاقات العمل (الرضـا عـن زمـلاء العمـل، الرضـا عـن الرؤسـاء الرضـا عـن المرؤوسين).

ث-الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ج-الرضا عن بيئة العمل المادية.

ح-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

خ-الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

د-الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمـة للرضـا الـوظيفي تتصـل العوامـل الثلاثـة الأولى منهـا بالعمـل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ-كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب-الرضا عن العمل نفسه:أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ت-الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2-العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ-**توفير الأهداف في التنظيم**: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب-**المكافأة الاقتصادية المنصفة**: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ت-**الحالة الصحية البدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن

العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عـن العمـل هـو نتيجـة حصـول العامـل عـلى مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحـاث "اهوثـورن" في الثلاثينـات حيـث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خـلال سـماع شـكواهم وحـل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنويـة وثـم تشـجيع العـاملين للمشـاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجيـة وقـد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بهـا مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهـدف زيـادة الرضـا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتسـاهل والنصـح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقـة مبـاشرة بـين الرضـا والأداء حيـث أكـدت نتـائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيهـا العـاملون عـلى درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقـف عكـس ذلـك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عاليـة وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالـث: يـرى أن الرضـا الـوظيفي يحقـق الأداء العـالي القبـول بعوائـد إيجابيـة (حـوافز) مثـل الأجـر والترقيـة والعلاقـات الطيبـة في حالـة إدراك العامـل أن هـذه العوائـد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك يـنعكس عـلى سـلوكه فيقـل التزامـه بالعمـل الـذي يؤديـه ويضـعف ولاءه للمنظمـة التـي يعمـل بهـا فينـتج عـن ذلـك انسـحاب الموظـف مـن عملـه نفسـيا مـن خـلال شرود الـذهن والاسـتغراق في أحـلام

اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

توزيع أفراد مجتمع الكتاب:

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	169	%80
أنثى	41	%20
المجموع	210	%100

المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
أقل من ثانوية	30	%14
ثانوية عامة أو دبلوم	77	%37
بكالوريوس	99	%47
ماجستير أو أكثر	4	%2
المجموع	210	%100

المستوى الوظيفي:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	11	%5
مدير مشروع	2	%1
مساعد مدير	9	%4
رئيس قسم	21	%10
موظف تنفيذي	161	%76
أخرى	6	%3
المجموع	210	100

تحليل النتائج

النتائج المتعلقة بتساؤلات الكتاب وتفسيرها:

1-النتائج المتعلقة بالحوافز المادية المقدمة:

التساؤل الأول :

ماهي أنواع الحوافز المادية المطبقة وتفسيرها من وجهة نظر الكاتب:

للتعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لاستجابات أفراد الكتاب على عبارات محور أنواع الحوافز المادية والنتائج يوضحها الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) أنواع الحوافز المادية المطبقة في دائرة الأراضي والمساحة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	مدى الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا تستخدم إطلاقا			
01	المكافآن	210	48	56	52	54	صفر	3.47	1.11	2
		%100	22.9	26.7	24.8	25.7	صفر			
02	الترقية	210	48	47	55	59	1	3.39	1.14	3
		%100	22.9	22.4	26.2	28.1	0.05			
03	الإسكان	210	صفر	صفر	صفر	صفر	210	1	صفر	12
		%100	صفر	صفر	صفر	صفر	100			
04	المواصلات(من العمل للبيت)	210	15	40	66	88	1	2.90	0.95	7
		%100	7.1	19	31.4	41.9	0.05			
05	العلاوات الاستثنائية	210	صفر	صفر	صفر	31	179	1.15	0.36	10
		%100	صفر	صفر	صفر	14.8	85.2			
06	العلاوات الدورية	210	45	35	68	50	12	3.24	1.20	4
		%100	21.4	16.7	32.4	23.8	5.7			
07	تحسين ظروف العمل المادية	210	38	37	45	71	19	3.02	1.27	6
		%100	18.1	17.6	21.4	33.8	9			
08	الهدايا	210	1	صفر	13	53	143	1.39	1.00	9

	العينية	%100	0.05	صفر	6.2	25.0	68.1			
09	المبالغ النقدية	210	6	23	43	74	64	2.20	1.08	8
		%100	2.9	11	20.5	35.2	30.5			
10	بدل نقل	210	34	34	60	80	2	3.09	1.11	5
		%100	16.2	16.2	28.6	38.1	1			
011	القـــروض التي تقدم للعاملين	210	صفر	صفر	صفر	صفر	210	1	صفر	11
		%100	صفر	صفر	صفر	صفر	100			
012	مكافآت العمل الإضافي	210	66	53	44	46	1	3.65	1.15	1
		%100	31.4	25.2	21	21.9	0.05			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الحوافز المادية المقدمة								2.45	0.86	

من خلال الجدول رقم (4) أعلاه يتضمن أن أفراد الكتـاب يـرون بـأن الحـوافز الماديـة تستخدم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقـة أفـراد الكتـاب (2.45 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية مـن فئـات قيـاس ليكـرت الخـماسي(1.181 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار قليلاً عـلى أداة الكتـاب مـما يوضـح أن أفـراد الكتـاب يرون بأن الحوافز الماديـة تقـدم بدرجـة قليلـة ، كـما يتضـح مـن النتـائج أن أفـراد الكتـاب موافقين على أن الحوافز تقدم غالباً، وهذا الحافز المادي تمثله الفقرة رقم (1) وهو المكافآت بمتوسط (3.48 من 5) والفقرة 2 بمتوسط (3.40- 5) والفقرة رقم (12) بمتوسط (3.67 – 5) ، كما يتضح من النتائج أن الحوافز الماديـة تقـدم بدرجـة قليلـة حيـث تـم ترتيـب الجـدول حسب الرتبة في تطبيق الحوافز.

2-النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين:

التساؤل الثاني: ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة وتفسيرها من وجهة نظر الكاتب:-

للتعرف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لاستجابات الكتاب على عبارات محور أنواع الحوافز المعنوية والنتائج يوضحها الجدول رقم(5)

الجدول رقم (5)أنواع الحوافز المعنوية المطبقة في دائرة الأراضي والمساحة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	مدى الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا تستخدم إطلاقا			
01	شهادات التقدير	210	1	1	63	101	44	2.11	0.74	7
		%100	0.5	0.5	30.0	48.1	21.0			
02	الأوسمة	210	صفر	صفر	صفر	صفر	210	1	صفر	1
		%100	صفر	صفر	صفر	صفر	100			
03	الزيادة السنوية (الجدارة)	210	2	47	61	95	5	2.74	0.86	11
		%100	1.00	22.4	29.0	45.2	2.40			
04	الدروع	210	صفر	صفر	صفر	22	188	1.10	0.30	6
		%100	صفر	صفر	صفر	10.5	89.5			
05	الميداليات	210	صفر	صفر	صفر	صفر	210	1.00	صفر	2
		%100	صفر	صفر	صفر	صفر	100			
06	وضع الأوسمة بلوحة الشرف	210	صفر	صفر	صفر	صفر	210	1.00	صفر	3
		%100	صفر	صفر	صفر	صفر	100			
07	تحسين الوضع الوظيفي	210	1	8	60	106	35	2.20	0.77	8
		%100	0.5	3.8	28.6	50.5	16.7			
08	الاحتفاء بالمرؤوسين	210	صفر	صفر	صفر	5	205	1.02	0.15	4
		%100	صفر	صفر	صفر	2.4	97.6			
09	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	210	12	90	56	50	2	3.28	0.92	12
		%100	5.7	46.9	26.7	26.7	1.0			
10	ترشيح المتميزين لدراسات عليا	210	صفر	صفر	صفر	9	201	1.04	2.00	5
		%100	صفر	صفر	صفر	4.3	95.7			
011	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	210	1	9	102	98	صفر	2.58	0.59	9
		%100	0.5	4.3	48.6	46.7	صفر			
012	نقل الموظف	210	4	37	62	89	18	2.61	0.93	10

	لوظيفة أفضل	%100	1.9	17.6	29.5	42.4	8.6			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الحوافز المعنوية المقدمة								1.8	0.6	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد الكتاب يرون بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد الكتاب على الحوافز المعنوية المقدمة (1.80 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 1.8) وهي الفئة التي تشير إلى خيار لا تستخدم إطلاقا على أداة الكتاب مما يوضح أن أفراد الكتاب يرون بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً.

3-النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي:

التساؤل الثالث : ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي وتفسيرها من وجهة نظر الكاتب:

للتعرف على مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل الوظيفية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والرتب لاستجابات أفراد الكتاب عن محور رضا الموظفين عن بيئة العمل الوظيفي والنتائج يوضحها الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي بدائرة الأراضي والمساحة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	مدى الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ماً	غير راضيً	غير راضي على الإطلاق			
01	عن أسلوب الإشراف والقيادة	210	1	1	63	101	44	2.11	0.74	1
		100	0.5	0.5	30.0	45.1	21.0			
02	عن بيئة العمل	210	صفر	24	99	82	5	2.67	0.70	8
		100	صفر	11.4	47.1	39.0	2.4			
03	عن سياسات التحفيز	210	2	47	61	95	5	2.74	0.86	10
		100	1.0	22.4	29.0	45.2	2.4			
04	عن طبيعة العمل	210	7	46	78	76	3	2.89	0.87	11
		100	3.3	21.9	37.1	36.2	1.4			
05	عن فرص الترقي	210	7	11	114	73	5	2.72	0.74	9
		100	3.3	5.2	54.3	34.8	2.4			

06	عن الأجر(عدالة الأجور	210	صفر	7	123	36	44	2.44	0.85	4
	الممنوحة للوظيفة)	100	صفر	3.3	58.6	17.1	21.0			
07	المــــركز الوظيفي	210	8	16	60	101	25	2.43	93.	3
		100	3.8	7.6	28.6	48.1	11.9			
08	توافر طرق تحفيز	210	2	17	77	49	65	2.24	1.01	2
	مادية مناسبة	100	1.0	8.10	36.7	23.3	31.0			
09	توافر طرق تحفيز	210	12	63	87	46	2	3.17	0.87	12
	معنوية مناسبة	100	5.7	30.0	41.4	21.9	1.0			
10	توافر طرق تحفيز	210	2	14	103	84	7	2.61	0.703	7
	فردية مناسبة	100	1.00	6.7	49	40.0	3.3			
11	توافر طرق تحفيز	210	1	9	102	98	صفر	5.58	0.59	صفر
	جماعية مناسبة	100	0.5	4.3	48.6	46.7	صفر			
12	عن توافر خدمات	210	4	37	62	89	18	2.61	0.93	6
	مناسبة	100	1.9	17.6	29.5	42.4	8.60			
المتوسط الكلي لمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي								2.85	0.83	

من خلال نتائج الجدول رقم (6) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الكتاب راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الرضا عن بيئة العمل الوظيفي (2.85 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61 – 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار راضي إلى حد ما على أداة الكتاب مما يوضح أن أفراد الكتاب راضيين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.

4-العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل:

التساؤل الرابع: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق الحوافز وبـين الرضـا عن بيئة العمل الوظيفية:

للتعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية وبين مدى تطبيق الحوافز على المـوظفين وبـين الرضـا عـن بيئـة العمـل الوظيفيـة تـم اسـتخدام معامـل ارتبـاط بيرسـون (PEARSON CORVLATION) لتوضـيح دلالـة العلاقـة بـين تطبيـق الحـوافز الماديـة والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفي والنتائج يوضحها الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفي :

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة
الرضا عن بيئة العمل تطبيق الحوافز المادية	0.307	0.000	طردية
الرضا عن بيئة العمل تطبيق الحوافز المعنوية	0.350	0.000	طردية

** **علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن هنالـك علاقـة طرديـة ذات دلالـة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عـن بيئـة العمـل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز الماديـة والمعنويـة كلـما زاد رضـا المـوظفين عن بيئة العمل الوظيفية وبالتالي تعزيز القيم الجوهريـة للـدائرة ، وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسات سابقة بينت أن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفـة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي ، وبينت أن رضا الموظفين يتفاوت من عمل إلى آخر من حيث (أجر الوظيفة، جماعة العمـل ، فـرص التعبـير عـن الـنفس

الراتب ، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز ومشكلاتها).

1-فيما يتعلق بالحوافز المادية المقدمة بين الكتاب ما يلي:

-يرى أفراد الكتاب بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة.

ونوصي بالاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.

-أفراد الكتاب موافقين على أن (المكافآت، الترقية، مكافآت العمل الإضافي) تقدم غالبا للموظفين.

لذا نوصي بالاهتمام بالحوافز المادية الأخرى مثل (القروض، بدل النقل والإسكان ....)

2-فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية تبين من الكتاب النتائج التالية:

-يرى أفراد الكتاب بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع الموظفين.

ونوصي باعتماد نظام حوافز معنوية لما له من مردود إيجابي لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل مثل (إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية والتكليف بعمل قيادي ، الاحتفاء بالمرؤوسين ....الخ).

3-فيما يتعلق بمدى الرضا عن بيئة العمل الوظيفية .

-أفراد الكتاب راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.

ونوصي بدعم هذا الرضا ليصل إلى أفضل حالاته والكتاب في أسباب عدم الرضا.

4-فيما يتعلق بالعلاقة بين مدى تطبيق الحوافز وبين تقدير القيم الجوهرية.

هناك علاقة طردية بين تطبيق أنظمة عادلة وتحفيز جيد وبين تعزيز القيم الجوهرية للدائرة ، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد إيمان الموظفين بالقيم الجوهرية.

5 -هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز في دائرة الأراضي والمساحة:

1. عدم وضوح الهدف من النظام.

2. تطبيق نظم واحدة ونمطية.

3. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم

4. عدم دقة تقويم أداء الأفراد.

5. سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

6. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها.

7. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.

8. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.

9. فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

10. نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

التوصيـــات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها الكتاب نبدأ بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن تفيد أصحاب القرار كما نتمنى أن تفيد المهتمين بمجال موضوع الكتاب وعموماً:

1- الاهتمام بموضوع الحوافز المادية وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج الكتاب.

2-الاهتمام بوضع نظام للحوافز المعنوية والموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الاخر.

3-معالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفية.

4-الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.

5-الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الانسانية وخاصة للجان الحوافز.

6-أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معا.

7-أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.

8-لابد للدائرة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.

9-ضمان استمرارية الحوافز.

10-منحها للموظفين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنيا مع أداء العمل.

11-ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

12-أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

13-أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.

14-أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.

15-أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العفوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.

16-أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.

17-أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم.

18-يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.

19-حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

20-التنويع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية.

21-مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملموس مقارنة بالراتب أو الأجر.

22-يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهمهم الجانب المادي وآخرين يهمهم الجانب المعنوي.

23-يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهمهم الحوافز المادية.

24-يفضل تحفيز المرؤوسين بصورة معلنة للزملاء تشجيعا للأداء المتميز (الشفافية).

الفصل الثالث

كيف تحفز مرؤوسيك على العمل

بعض الإرشادات لرفع أداء موظفيك

لا تكاد تخلو صحيفة يومية أو وسيلة من وسائل الإعلام من إعلان متجدد عن دورة علمية أو نفسية لرفع كفاءة العاملين أو حسن التعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين، كذلك الدورات التى تنظمها الوزارات والمؤسسات لموظفيها حتى ترتقي بأدائهم الوظيفي وترفع من إنتاجيتهم وتشجعهم على النجاح في كسب ثقة الزملاء والرؤساء والمتعاملين من الجمهور.

وعندما يتوفر الرضا الوظيفي فلن يشكو موظف من زميله أو من رئيسه بل سيتعامل مع مصالح الناس بالرضا ويجعلهم يشعرون بنفس الرضا، ربما يعتقد البعض أن الراتب الأعلى فقط هو الذي يضمن الرضا للموظف بالدرجة الأولي ولكن تبين أن فرص التقدم والتطور والترقي الوظيفي هو أول ما يضمن رضا الموظف.

فإذا أردت أن تكتشف أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي أو عدم رضاهم، فما عليك إلا أن تقوم بملاحظتهم فقط ولمدة أسبوع واحد عند قدومهم للعمل وعند مغادرتهم، فالرضا الوظيفي ينعكس على سلوك الموظفين في طريقة سيرهم ومخاطبتهم لزملائهم في العمل وتحيتهم لهم، وستجدهم متحمسين للعمل فلن يحتاجوا لأكثر من نصف ساعة وقدحين من الشاي أو القهوة حتى يبدءوا العمل فهم يأتون مستعدين لأداء عمالهم من الصباح الباكر، وستجد إحساس الموظفين بما حققوه من إنجاز قد انعكس على محادثاتهم المرحة مع زملائهم في نهاية اليوم وستلاحظ أنهم يستمتعون بوقت الراحة لأنهم يعتبرونه وقتاً مهماً للاستمرار في العمل، أما أولئك الموظفين أصحاب معدلات الرضا الوظيفي المنخفضة فيأتون إلى العمل متأخرين ولا يهتمون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وتجد متعتهم في الأحاديث الجانبية والتي ليس لها صلة بالعمل أصلاً، وقد يتعدى الأمر إلى نقد كل شيء يجدونه أمامهم دون تقديم أي حلول إيجابية، إن أكبر هم يهتم به

الموظف صاحب معدل وظيفي منخفض هو متى ينتهي دوام العمل، وما هي الأساليب والطرق التي تؤدي إلى قتل الوقت إلى أن يحين وقت انصرافهم، ومن الملاحظات المهمة التي ستلاحظها على الموظف صاحب الرضا المنخفض أنه لا يؤدي العمل إلا إذا كنت رقيباً على عمله أو أنه سيلاقي عقابا نظير تقصيره فيعمله.

العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض ما يلي بعض الآراء:

1-الرضا والأداء.

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

2-الأداء والرضا.

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء.

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

طبيعة الحوافز وفلسفتها:

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة، وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

والتحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما الى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم الى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شي في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة، ويأتي من "أعماق النفس" فالمدير يجب عليه محاولة حفز موظفيه باتباع إجراءات مختلفة ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وبالتالي ليس لديه الرغبة في التقدم فلا فائدة ترجى منه وهذا تأكيد لمفهوم قوله تعالي (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما

ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم "وحافزيتهم" لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي: المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانياً وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز دائما.

لكل إنسان مفتاح:

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود.

الخ، وهناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم" يكسب حب الموظفين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.

تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء:

للحوافز تأثير كبير جداً على مستوي الإنتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافظ النقدي الماديمن أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجرعلى العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع

داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

متطلبات نظام الحوافز الفعال:

1-عدالة الحافز وكفايته.

2-سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

3-أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

4-أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

5-ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

7-أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

8-أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

عرض لبعض مشكلات الحـوافز:

يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

يعتبر نظام تطبيق الحـوافز الخـاطئ هـو الـذي يسـاوي بـين الـذين يعملـون والـذين لا يعملون وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد وبالتالي عنـدما تكـون غالبية الحوافز جماعية تفقد قيمتها، لـذلك يجـب أن تـرتبط القـرارات الخاصـة باسـتحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماماً عن معـدل الأداء ومـدى قدرتـه عـلى تحقيـق المطلـوب بفاعليـة، كذلك من مشكلات الحوافز عـدم الاهـتمام بالحـافز المعنـوي مثـل الاهـتمام بتحسـين بيئـة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.

الخ، فشعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثـل في مشـاركتهم في اتخـاذ القـرارات والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم.

كذلك سوء استغلال سلطة منح الحافز مـن جانـب بعـض الرؤسـاء الـذين يركـزون عـلى الجانب السـلبي للحـافز بصرف النظـر عـن مؤثراتـه السـلبية عـلى الموظـف، وعـدم وجـود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

إرشادات للمديرين لتحقيق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز:

لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باسـتخدام نفـس الأسـلوب أو الأدوات، فـما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق، وعليك أن تدرك أن هناك اختلافاً بـين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه، طموحاته وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حـد كبـير رغباته، كذلك يجـب عـدم الخلـط بـين المعنويـات للمـوظفين والـدوافع فإنـه يمكـن أن يكـون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يـدفعهم إلى زيـادة إنتـاجهم، ويجـب العمـل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء، والعمل على تنفيـذ المكافـآت وتوقيـع الجـزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرهـا، أيضـاً

العمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع المـوظفين، كـذلك الاسـتماع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

وإذا كنت تعتمد على المرتب الذي تعطيه لموظفيك للإبقاء على تحفيزهم للعمـل فإنـك بحاجـة إلى خطـط جديـدة، فـرغم أن مـوظفي هـذه الأيـام بـلا شـك يقـدرون المـال، إلا أن الاعتراف والهدف من العمل أمر مساوٍ أيضاً لما يحصلون عليـه مـن مـال، وربمـا تكـون أنـت الوحيد الذي يزودهم بهذه الأشـياء والخلاصـة هـي: إن النـاس يحبـون أن يشـعروا بـأن مـا يفعلونه بحدث تغييراً إيجابياً، لذلك على يجب تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية ويمكن ذلك عن طريق عدة وسائل منها:

اترك رسالة قصيرة:

أظهرت دراسة أجرتهـا جامعـة ويتشـا الحكوميـة أن المـوظفين وضـعوا الرسـالة الخطيـة المعبرة عن شكر رؤسائهم في المرتبة الأولى كعامل تشجيع وتحفيز، وما يـدعوا للدهشـة هـو أن مديريهم وضعوا هذه الرسائل القصيرة في المرتبة الثامنة عشرة ردود فعل محتملة.

قسم العمل المثير للاهتمام:

كافئ العاملين بمهام يتمتعون بإنجازها، واجعل الموظفين يكتبون ما يسـتهويهم ويوافـق اهتماماتهم عن عملهم الحالي على ورقة صغيرة، واستخدم هذه المعلومـات في توزيـع المهـام والمشروعات على الموظفين المناسبين في المستقبل.

تقاسم المعلومات:

امنح القوة للموظفين عن طريق وضعهم في دائرة المعلومات المتاحة، ومما يهم الجميـع أكثر من أي شئ آخر هو أن الموظفين يرغبون في معرفة مـدى فـاعليتهم في العمـل ومـا هـو حال المؤسسة كوحدة كاملة، ولا تفترض أن الموظفين لا يهمهم الأمـر، بـل اجعـل المعلومـات المتصلة متاحة للجميع واترك لهم الخيار في أن يستخدموها.

امنح الحكم الذاتي:

امنح هدية المرونة والاستقلالية وستكافأ بموظفين مبدعين ومقدرين، فمثلاً امنح بعضاً من مرونة الحركة في ساعات البدء الصباحية، وسيشعر بعدها الموظفون أنهم أعضاء فريق مستقلين وليسوا مجرد موقعين على الحضور والانصراف.

شجع على الاشتراك:

من وقت لآخر أشرك الموظفين في القرارات الكبيرة التي تؤثر عليهم، واجلب الموظفين الأقرب للعملاء أو لمشكلة ما إلى الاجتماعات ذات العلاقة، وعادة سيكون لديهم الرؤية الأفضل لتحسين المواقف، فقد أظهرت الدراسات أن "الشعور بمتابعة مايحدث" يجئ دائماً على قائمة رغبات الموظفين.

لا تقصر في الثناء :

عادة يفشل المديرون في الاعتراف بجهد الموظفين حتى يفوت الوقت، لذلك ابق على وعي بهذه العلاقات الحساسة، ولا تبخل بالثناء وتنتظر حتى يغادر موظف أو عامل جيد باب الشركة.

ومهما تكن أهدافك وأوضاعك جيدة فإن مراجعتك للأمور الأساسية قد تصبح في بعض الأحيان أفضل السبل إلى تحقيق النجاح.

وفيما يلي بعض القواعد الأساسية التي تساعد في الحصول على مستوى أداءٍ عال من موظفيك:

1-قدم لموظفيك رؤية واضحة وأهدافاً محددة:

عرف موظفيك بالأهداف الإستراتيجية لشركتك والأساليب التي ستتبعها لإنجازها، ولا تسأم من تكرار ذلك مرة تلو الأخرى، واعتمد التنويع فيطرق إيصال هذه الرسالة لكي لا تصبح مملة، وأتح لموظفيك فرصة المشاركة في تعريف وتهذيب رؤيك.

2-اربط بين السلوكيات والنتائج:

لا تكلف موظفيك إلا بالمهام التي تعـزز أهـداف الشركـة وتزيـد مـن قيمتهـا، واسـع إلى تطويع أهداف تتعلق بالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كـما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهـارات الضروريـة لتحقيـق الأهداف التي تسعى الشركـة إلى تحقيقهـا، واسـع أيضـاً إلى تطويـع أهـداف تتعلـق بـالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركـة إلى تحقيقها.

3-زود موظف يكبرانك وتعليقاتك بشكل دائم ومنتظم:

عرف موظفيك، مرة أو مرتين في العام، بمستوى إنجازاتهم فيما يتعلق بالأداء والمهارات.

واسعَ إلى تكوين جدول أسبوعي أويومي لتقـديم التعليقـات والآراء، ولا تـنس أن تحـث موظفيك على تزويدك بآرائهم وتعليقاتهم بخصوص الطرق التي تعينهم على العمـل بشـكل أفضل.

4-أكّد على السلوك الصحيح:

تذكر أنك دائما تحصل على ما تؤكد عليه، ولكن توخ الحـذر عنـد التأكيـد عـلى السـلوك الصحيح، فثناؤك على أحد موظفيك – لسرعته في أداء مـا توكـل إليـه مـن مهـام مـثلا – قـد يدفعه إلى حرق بعض مراحل العمل المهمة، لذلك عليك بمراقبة العمل وتوجيه أسئلة دقيقة بشأنه بدلاً من الإشارة إلى مواضع الصحة والخطأ في أداء الموظفين.

5-نوّع في المكافآت:

إن الجوائز والمكافئات لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافئـات الماليـة وبعضـهم تسـعده العطـلات، إذاً تحـدّث إلى موظفيـك لتعـرف أساليب المكافآت التي يفضلونها؛ واحرص دائما عـلى ربـط الجـائزة بمقـدار معين مـن

الأداء، وحاول أن تخفي الجائزة لتكون مفاجِئة، إذ لو توقع الموظفون الحصول على جائزة ما فقد يدفعهم ذلك إلى الاهتمام بها أكثر من اهتمامهم بأداء أعمالهم.

6-انشر في مكان العمل بعض الترفيه:

لا تترك موظفيك يغرقون في حمأة العمل والجهد، اجعل بعضاً من روح المرح في جهودك التحفيزية، واعلم أن الاحتفال بالنجاح هو بمثابة دفعة قوية إلى الأمام.

هكذا تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

الفصل الرابع

التسرب الوظيفي في شركة راحة

تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب الوظيفي أو مايشار إليه أحيانًا بدور ان العمل، فقد شهدت سنوات القرن العشرين اهتمامًا ملحوظًا من قبل الكاتبين بدراسة التسرب الوظيفي من ناحيتين : تنظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة.

وذلك لما للتسرب من آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد المتسربين والباقين.

وقد بدأت هذه الظاهرة في التضخم وازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، في القطاعين العام والخاص وإنك ان تفي القطاع الخاص أكثر حده، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، أو تدني مستوى الأجور أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال الكتاب عن فرص عمل أفضل، وتسعى المنظمات الإدارية المختلفة في القطاعين العام والخاص إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف المنشودة بكل يسر وسهولة، لكن الأداء الوظيفي يتأثر سلبًا إذا ما تسربت أعداد من الموظفين الذين صرفت المنظمة على تأهيل هم وتدريبهما لشيء الكثير. أو حتى وإن لمتصرف عليهم المنظمة فإن تسرب الموظف قد يؤدي إلى إرباك العمل وزعزعة خططه الموضوعة.

وفي كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة وهناك عدة تعاريف للتسرب الوظيفي يمكن استعراضها كما يلي:

التسرب الوظيفي

اولاً: تعريف العام للتسرب الوظيفي

هو "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضًا نقديًا".

والتسرب الوظيفي مصطلح دوران العمل الذي يقصد به "حركة العاملين الموجهة إلى الداخل أي بزيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة وهو عكس التسرب الوظيفي الذي تكون وجهة العاملين فيه إلى ثلاثة أنواع رئيسية لتسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة وهي:

1. الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.
2. الأحداث القهرية كالوفاة، أوالتقاعد بقوة النظام.
3. الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، أوالتقاعد المبكر.

وهناك جدل كبير بين المهتمين في هذه الظاهرة من حيث كونها تتم طواعيًة أو بالإجبار فقد ذكر [موريل وزملاؤه] أن التعريف العلمي الصحيح للتسرب يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة والطوعية في التسرب يجب أن تكون واضحة من حيث التعريف والقياس الأمر الذي يفيد في دراسة الحالات التي يتحكم بها الموظف.

وبشكل عام يمكن القول بأن التسرب الوظيفي الذي يحدث طواعية من الموظف والممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي، وذلك لعدة أسباب أهمها:

1-سهولة صياغة نظريات التسرب ذي النوع الواحد المتجانس لأنه سيكون من الصعوبة بمكان شرح الاستقالة والفصل بنظرية واحدة.

2-كون غالبية التسرب تحدث بسبب الاستقالة مالم يكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح من العمل.

3-الاستقالة هي أكثر أشكال التسرب قابلية للتأثر بتدخل المديرين حيث يصعب على المدير التأثير أو التغيير من التقاعد أو الوفاة، وبالتالي يصبح من

الطبيعي أن يركز المديرين اهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها.

واستقاءًا من التعاريف السابقة ومن الأدبيات حول هذا الموضوع يرى الكاتب أن التسرب الوظيفي يمكن تعريفه وفي هذه الدراسة بالذات على أنه: {انقطاع الموظف عن عملة في منظمة ما سواءً كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الإقالة أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل}.

ثانياً: أنواع التسرب:

1. التسرب المؤقت (الإعارة):

ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالباً مدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

2. التسرب الدائم:

وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.

3. الندب:

وهو (الانتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه.

ثالثاً: أسباب التسرب الوظيفي:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وذلك بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى:

1-أسباب طاردة وأخرى جاذبة.

2-أسباب فردية وأخرى تنظيمية.

3-أسباب داخلية وأخرى خارجية.

4-أسباب مادية وأخرى نفسية.

5-أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية.

6-أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه.

وعندما نتحدث عن أسباب التسرب الوظيفي نجدها كثيرة، ويمكن إيجازها في جملة واحدة وهي: عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي حيث يتولد هذا الإحساس بسبب عدم توافر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل : الأجور والرواتب، والعلاقات الإنسانية...إلخ.

وكنتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين ومن ثم الرغبة في التسرب، وتكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية.

ويرى الكاتب أنه يمكن صياغة أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى التسرب الوظيفي كما يلي:

الأسباب التنظيمية:

1-الأمن الوظيفي:

من المعروف أن شعور الموظف بعدم الأمان في الوظيفة التي يعمل بها في إطار منظمة معينة يجعله يبحث عن منظمة أخرى تمنحه ما افتقد وبالتالي فإنه كلما زاد الأمن الوظيفي كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التسرب والعكس صحيح.

2-الاندماج:

كلما كان هناك اندماج أكبر في العمل كان هناك تسرب أقل ويقصد بالاندماج هنا مدى مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية والثانوية.

3-الاتصالات:

الاتصالات هنا على نوعين هما: اتصالات رسمية، واتصالات وسيلية، وهي التي توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة مما يعطي الموظف إحساسًا بالسيطرة على أوضاعه ناتجًا

عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تمامًا وما هي حقوقه بالمقابل، فالمعلومات هي المحرك الذي يقود المنظمات، وقد تبين من العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية والوسيلة في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في مستوى التسرب.

4-تصميم ومحتوى العمل أو الوظيفة:

يحدث التسرب أحيانًا نتيجًة لعدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة، مما قد يفقده الرضا عن محتوى الوظيفة وبالتالي يسعى إلى خيارات أخرى من ضمنها التسرب.

5-حجم المنظمة:

نستطيع من الناحية النظرية أن نقول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتنقل والحركية الداخلية، وتتم بها عمليات اختيار الموظفين وإدارة الموارد البشرية بأسلوب متطور ويوجد بها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية، ويمكننا أيضًا أن نقول إن المنظمات الأكبر ستشهد تسرباً أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات، ومزيد من الموضوعية والبيروقراطية.

6-ظروف العمل الطبيعية:

والمقصود بظروف العمل الطبيعية أي الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالفرد في موقع عملة وهذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة وبصورة واضحة، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها، وتتضمن هذه الظروف العديد من العوامل ومن ذلك على سبيل المثال مساحة المكتب مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، والتهوية، وسائل الاتصال وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية ومريحة مما يساهم في تخفيف التعب والملل والتوتر والإرهاق ويجب على المنظمة أن توفر للموظف الظروف البيئية المناسبة للعمل، حتى تكون لديه القدرة على الإنتاجية والتكيف.

ويتحقق ذلك بتهيئة ظروف العمل المناسبة ويمكن تقسيم تلك الظروف إلى:

- ظروف العمل المادية

وتتمثـل في الأجهـزة والمعـدات، مكـان العمـل، التهويـة، الإنـارة، نظـام المكـان ونظافتـه الضوضاء، ساعات العمل، نظام المناوبات.

إذ تعتبر هذه العوامل مؤثرة على كفاءة الأفراد للعمل ورغبتهم فيه إلى حد كبـير، فكلـما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل بشكل جيد كلما كان اسـتعداد الأفـراد للعمـل يـتم بشـكل أفضل.

- ظروف العمل التنظيمية:

ويقصد بها تلك الظروف المتعلقة بالعمل مـن ناحيـة التنظـيم الرسـمي وغـير الرسـمي، والتي يكون لها أثر على أداء الأفراد ورضاهم عن أعمالهم.

والتنظيم الرسمي يُعـرف: بأنـه مجموعـة الأنظمـة واللـوائح التـي تسـنها إدارة المنظمـة لتحكم بها علاقات العاملين وتعين بها حـدود الإدارات والأقسـام، وتخصـص الأدوار، وتعـرف الاختصاصات والسلطات والمسئوليات، وتحدد قنوات الاتصال، ويراد بهذه الأنظمة واللـوائح أن يوجد نظام معين يسير العمل بموجبه، ويلتزم بحدوده.

أما التنظيم غير الرسمي: فالمقصود به مجموعـة العلاقـات الشخصـية والاجتماعيـة التـي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة لاجتماعهم في مكان العمل والجانبان التنظيم الرسـمي وغـير الرسمي مكملان لبعضهما، والعلاقة بينهما متداخلة.

7-درجة المركزية:

هناك علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب.

إن ما يمكـن اسـتنتاجه مـن هـذا الافـتراض هـو أهميـة المشـاركة في اتخـاذ القـرار لـدى الموظفين ومدى تأثيرها على قرارهم بالمغادرة، وتكتسب المركزية أهمية خاصة إذا تم النظـر إليهـا في ضـوء ماتسـببه مـن شـعور للموظـف بالاعتماديـة والدونيـة وعـدم السـيطرة عـلى مجريات عمله المباشر مما قد يدفعه إلى التسرب من المنظمة.

8-القيادة الإدارية :

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين سواءً أفرادًا كانوا أو جماعات، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة وهناك سلوكيات للقادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم وتفكيرهم بالتسرب من المنظمة كالقسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، وكذلك محاباتهم وتمييزهم لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى، مما يؤدي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين وكذلك قد يستخدم القادة أساليب التجسس بين العاملين بعضهم على بعض وإحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة فكلما كانت القيادة حكيمة وقادرة على توفير الجو المناسب للموظف كلما كان ذلك دافعًا لديه للاستمرار، أما إذا حدث العكس وكانت القيادة تتوشح دور المنفّر وليس الجاذب فإن ذلك سيؤدي بطبيعة الحال إلى تسرب فئة كبيرة من موظفي المنظمة وهنا يبرز دور القيادة الإدارية كأحد العوامل الأساسية في الحد من عملية التسرب أو المساهمة في زيادتها.

9-التدريب:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير، على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التقنية في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها.

والحقيقة إن التدريب الفاعل يعد استثمارًا في القوى العاملة، يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف، في المدى القصير والطويل، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور. الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء، والحد من عمليات الرقابة والإشراف على

الموظفين لمتابعة أعمالهم، ومن ثـم تقليـل التكـاليف، واكتسـابهم للمهـارات التـي تـؤهلهم للترقي وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنويـة وزيـادة الإحسـاس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين.

الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف، على مستوى أداء المنظمة بشكل عام فكلـما كانـت المنظمة تعي أهمية التدريب وتوليه الاهتمام اللازم كلما أدى ذلك للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي، أما إذا كان التدريب يقع في آخر اهتمامات المنظمة فإنه قد يكون سببًا رئيسـيًا في زيادة نسبة التسرب.

10-تخطيط المسار الوظيفي:

هي عمليـة مشـتركة بـين الإدارة والموظـف تتضـمن إعـداد الفـرد لمراحـل سـير وظيفـي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتـدريب، أو تحديـد الوقـت الزمنـي لعبـور كمرحلة ويندرج تخطيط المسار الوظيفي تحت مفهوم التطوير الوظيفي الذي يمكـن القـول بأنه عبارة عن الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده فيه الإدارة إلى مراكز وظيفيـة أفضـل خلال حياته العملية في المنظمة ومما لاشك فيه إن لتخطيط المسار الوظيفي فوائـد عديـدة، ومن أبرزها إن المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بتخطـيط المسـار الـوظيفي للعـاملين بهـا ستكون بلاشك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظًا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة مما يحد من عملية التسرب الوظيفي.

11-الصراع الوظيفي:

قد يحدث التسرب نتيجة نزاع تنظيمي، قد ينشأ أثناء المنافسة، ويمكن حـل هـذا النـزاع من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمـل المؤسسـة بفاعليـة. وكلـما كـان النـزاع متأصلاً ويشكل عائقًا أمام العمل التنظيمي، يكـون الـتسرب هـو المـلاذ الأخـير لحـل النـزاع، وهذا النوع من التسرب يكون إيجابيًا من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية على حـد سـواء وأحيانًا تكون هذه النزاعـات صـعبة الحـل خاصّـة إذا كانـت نتيجـة اختلافـات في القـيم أو المعتقدات الأساسية.

13-ضغوط العمل:

قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمؤسسة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد.

الأسباب المادية والمعنوية:

1-الرواتب والحوافز:

هناك علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع، وجد بعض الكاتبين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل حيث إن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة فكلما كان الأجر مناسبًا لمقدار العمل كلما كان الموظف راضيًا عن عمله وبالتالي بقائه فيه دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر، والمقصود بالأجور والرواتب هنا هو ما يكون عبارة عن نقود أو فوائد إضافية أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم، فالمعروف أنه كلما كان هناك ارتفاع في معدلات الأجر كلما قابله ذلك بانخفاض في عملية التسرب الوظيفي. أيضًا كلما كان هناك حوافز مجزية وتوزع بعدل بين الموظفين كلما كان ذلك دافعًا للحد من عملية التسرب.

ويرى أن الحوافز من أهم الدوافع النفسية في عملية تسرب الموظفين.

الأسباب المعنوية:

ويقصد تشجيع الموظف وتحفيزه معنويًا سواءً عن طريق الإشادة به لوحده أو أمام الموظفين أو عن طريق شهادات الشكر والتقدير، حيث تعتبر هذه الأساليب من الأسباب التي تجعل الموظف يفكر في التسرب من عدمه، فالموظف الذي يلقى التشجيع والتحفيز فإن ذلك سيدفع به إلى المزيد من الإنتاجية والإبداع وحب الانتماء للمنشأة وبالتالي عدم التفكير في التسرب والعكس صحيح.

الأسباب الاقتصادية:

يمكن تصنيف الأسباب الاقتصادية التي تؤثر في عملية التسرب بطرق مختلفة يمكن إيجازها كما يلي:

أ. مستويات التوظيف البطالة:

توجد علاقة واضحة بين معدلات التسرب والوضع الاقتصادي كما تم تصنيفه حسب أن الوضع مستويات التوظيف البطالة. وقد بين ان الوضع الاقتصادي هو أدق منبئ بتسرب العاملين تحت جميع الظروف تقريبًا. ولأغراض تخطيط الموارد البشرية في نطاق المنظمة، فإن تجزئة العلاقة بين التسرب والتوظيف البطالة في الأسواق المحددة بمناطق جغرافية يجب أن تعزز فائدة العلاقة بين التسرب والأرقام القياسية للوضع الاقتصادي على أن الفترات الزمنية التي تتميز بمستوى، تترافق بمستوى عالٍ من التسرب الوظيفي. وهذا أمر طبيعي حيث إن توفر فرص عالية للتوظيف تجعل الشخص يبحث عن أفضل هذه الفرص وقد يضطره ذلك إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى بحثًا عن الأفضل، وهذا ما يؤيده حيث يرى أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى كما أنه كلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد كلما أدى ذلك إلى زيادة نسب التسرب الوظيفي في المنظمات.

ب. تركيبة القوى العاملة:

تعتبر تركيبة القوى العاملة من الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي فكلما كانت أغلبية تركيبة القوى العاملة من الشباب كلما أدى ذلك إلى زيادة انتقالهم إلى منظمات أخرى بحثًا عن الأفضل، كما إن زيادة نسبة الشباب في تركيبة القوى العاملة يفرض تحديًا على المنظمات لتوفير الوظائف، وتدريب وتطوير الموظفين، ومع إمكانية توفر الوظائف.

ج. التضخم:

يمكن أن يؤثر التضخم على التسرب الوظيفي وغيره من المتغيرات ذات العلاقة بالتسرب في عدد من الطرق كما يلي:

- تشجيع عدد أكبر من مكتسبي الأجور الثانوية على الدخول في سوق العمل لتكملة مكتسبات العائلة.
- تشجيع التسرب كوسيلة لحماية المكتسبات، وذلك بافتراض توفر الوظائف ذات الأجور الأعلى.
- عدم تشجيع التسرب الذي ينطوي على انتقال جغرافي نظرًا لتكلفة التنقل.

ويتضح من عرض الأسباب الاقتصادية وجود علاقة إجمالية سلبية قوية بين مستويات البطالة ومعدلات التسرب حيث إن زيادة معدلات البطالة تؤدي إلى خفض نسب التسرب الوظيفي إذ إن الموظف يكون أكثر تمسكًا بوظيفته نظرًا لندرة فرص التوظيف، كما إن لعنصري التضخم وتركيبة القوى العاملة تأثيرًا مباشرًا على عملية التسرب الوظيفي.

الأسباب الشخصية والاجتماعية:

يمكن تصنيف الأسباب الشخصية التي تؤثر في عملية التسرب الوظيفي كما يلي:

1. السن:

هناك علاقة سلبية ثابتة بين السن وبين طول مدة الخدمة، فالموظفون الأصغر سنًا لديهم احتمالية أعلى لترك العمل. وقد تعتمد العلاقة بين السن والتسرب على عدد من المؤثرات، إذ قد يكون لدى الموظفين الأصغر سنًا فرص أكثر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل، كما قد لا يكون لديهم مسؤوليات عائلية، وبالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل وربما تكون لديهم أيضًا توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها.

2. مدة الخدمة:

هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة الخدمة والتسرب، إذ قد تكون نسبة التسرب أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر في الخدمة.

3. الجنس:

ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والتسرب، ولكن ربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوظيفة والمسؤولية العائلية.

4. التعليم:

كلما ارتفع مستوى التعليم في فئة، ارتفعت نسبة التسرب فيها، لان مستوى التعليم قد يكون من المتغيرات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية التسرب الوظيفي خصوصًا وإن أفراد العينة بينهم تفاوت في مستوى التعليم.

5. الشخصية:

إن الأشخاص الذين يتركون المنظمة يترعون إلى النهاية القصوى من عوامل الشخصية..

مثل: الاكتساب، والعدوان، والاستقلال، والثقة الذاتية. ويرى بعض الكاتبين أن الاختلافات في الشخصية لها أثر على التسرب، ومن وجهة نظر الكاتب إن الشخصية تعتبر من الأسباب التي قد تؤدي إلى تسرب الموظف من وظيفته فالشخص الذي يتسم بشخصية هادئة قد يكون أكثر قدرة على البقاء في الوظيفة من الموظف الذي يتسم بشخصية عدوانية أو شخصية غير قابلة للتوجيه والتلقين.

6. الرغبات والاحتياجات:

كلما كانت المتطلبات الوظيفية والرغبات المهنية متشابهة أكثر، كلما كان معدل التسرب الوظيفي أقل.

7. القيم:

قد يحدث التسرب نتيجة دوافع شخصية مثل: الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل كبحث موظف عن وظيفة لزوجته أو ابنه، أو الانتقال إلى منطقة أخرى يحصل بها على تعليم لأبنائه بطرق أفضل، وغير ذلك، ولهذا فإن

بعض الموظفين يتركون وظائفهم بحثًا عن بدائل يملكهم التفاؤل وهم غير ملمين بمعلومات كافية عن المنظمات التي يودون الالتحاق بها.

8. الواقعية:

قد يحدث التسرب أحيانًا نتيجة لعدم الكتاب والاختيار الواقعي للموظفين الجدد الذين غالبًا ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وآمال غير متوقعة مما يؤدي إلى عملية التسرب الوظيفي. حين يصطدم الموظف بواقع الوظيفة التي يشغلها.

9. الدوافع:

إن حالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية والحوافز التي تقدمها له الإدارة من ناحيةً أخرى، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز، وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها توزيع تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذا مما يزيد من حالة التسرب.

10. المسؤولية الاجتماعية والأسرية:

كلما زادت المسؤوليات الاجتماعية والأسرية للموظف كلما كان ذلك دافعًا له على الكتاب عن وظائف بديلة أفضل من وظيفته الحالية.

11. الرضا الوظيفي:

تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير والتبدل، وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتغيير والتبدل من ناحية أخرى، مما يحتم على إدارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى آخر للتعرف على مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده.

فانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب، حيث كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيًا عن عمله.

ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس عليها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي. فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور الرضا الوظيفي.

يحظى الرضا الوظيفي بإهتمام بالغ من قبل الكاتبين، وبقدر هذا الإهتمام بقدر ما أثار جدل واسع حول تعريف متفق عليه لهذا المفهوم المركب، نظراً لان كل باحث ينظر الى الرضا الوظيفي من منظور خاص مرتبط بهدف الكتاب او مرتكز الى الايديولوجيا التي يؤمن بها الكاتب.

ومن خلال قيام فريق الكتاب بالتنقيب والتفتيش في المعاجم العربية بحثاً عن تعريف لمفهوم الرضا عموماً، والرضا الوظيفي بشكل خاص، اتضح ان المعاجم العربية قديمها وحديثها، لم تول اهتماماً بالمفهوم، فلسان العرب لابن منظور مثلاً عرف الرضا بأنه ضد السخط، والرضا والسخط من صفات القلب، فإذا رضي المرء عن الشئ أحبه وأقبل عليه.

مفهوم الرضاء الوظيفي:

هو الشعور الذي يفصح عنه الشخص اتجاه وظيفته وهو عبارة عن رد فعل ايجابي أو سعيد ناجم عن تقدير للانجاز الوظيفي للشخص او لخبرته.

جوانب الرضاء الوظيفي:

لم تكتف اغلب الدراسات التي تعرضت للرضاء الوظيفي بتحديد الرضاء الوظيفي العام وانما عملت على تجزئته الى ستة جوانب رئيسية على النحو التالي:

الرضاء عن الوظيفة:

والذي يتحقق عند إنسجام الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مؤهلاته وقدراته وإستعدادته الشخصية، وبإتاحة الفرصة للموظف لاستخدام مهاراته وإبداء مواهبه وتحفيزه على المبادرة والإبتكار.

الرضاء عن المكاسب المالية:

والذي يتحقق عندما يكون الاجر والمكافئات المالية الاخرى متناسبة مع المهام التي يقوم بها الموظف في إطار وظيفته وظروف العمل، فضلاً عن تناسب هذه المكاسب المادية مع تكاليف المعيشة وإتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة الجماعية والفردية.

الرضاء عن فرص النمو والترقي الوظيفي:

ويتحقق ذلك عندما يكون مستقبل الموظف واضحاً في مجال الترقي وإمكانية تبوء مواقع قيادية متقدمة من خلال التطبيق العادل لنظام الترقية وبإتباع معايير موضوعية مرتكزة على الانتاجية وحسن الاداء، فضلاً عن إدراك الموظف لاتباع الادارة سياسة التأهيل المستمر للعاملين كي يشغلوا المواقع الوظيفية الأعلى.

الرضا عن أسلوب الإشراف:

ويتحقق ذلك عندما تسود روح الصداقة بين الموظف ورؤسائه من خلال تفهم الرؤساء لهم عند الحاجة، فضلاً عن العدالة في معاملة المرؤوسين وتركيز الرئيس على نقاط القوة التي يتمتع بها المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط ضعفه والإعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.

الرضا عن مجموعة العمل:

ويتحقق ذلك عندما يسود الانسجام الشخصي بين أعضاء مجموعة العمل من خلال تقارب مستوياتهم العلمية والفكرية والتخصصية، فضلاً عن تقاربهم في العادات والقيم الاخلاقية.

الرضا عن النواحي الاجتماعية:

ويتحقق ذلك عندما توفر المنظمة للموظف الرعاية الصحية اللائقة والخدمات ومساعدته عند النوائب، وقبل ذلك كله عندما يشعر الموظف بانتماءه للمنظمة وشغله للوظيفة يحققان له مكانة اجتماعية رفيعة سواءً داخل المنظمة أو خارجها.

أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الكم الهائل من الابحاث والدراسات الميدانية المهتمة بالرضا الوظيفي خلال القرن العشرين وحتى الان مؤشراً على أهمية الرضا الوظيفي، سواءً في حياة الفرد أو المؤسسة أو الحياة العامة على مستوى الدولة.

فمن خلال استعراض تعريفات الرضا الوظيفي المتعددة يمكن تلمس أهمية تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، لما لذلك من أثر في جعل الموظف أكثر سعادة وإيجابية في مكان العمل وعلى مستوى حياته الاسرية وعلاقته مع الآخرين.

كما أن الرضا الوظيفي يهيئ للموظف الظروف القيمة بحسن استغلال قدراته وإمكانياته ومواهبه، مما يرفع مستوى قدرته على الأداء، وبالتالي يُعد الرضا الوظيفي مؤشر لنجاح الموظف ليس في حياته العملية فحسب، وإنما في مختلف جوانب حياته الأخرى.

بل أن العديد من الدراسات ذهبت إلى الربط بين الرضا الوظيفي وبين طول أعمار الراضين عن وظائفهم مقارنةً بغير الراضين، لان الراضين عن وظائفهم يكونون أقل عرضةً للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي.

وعلى مستوى المؤسسة فإن البراهين التجريبية أثبتت أن الرضا الوظيفي يزيد من إنتاجية الفرد، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها. كما أن الرضا الوظيفي يقلل من معدل الانتقال والتحول إلى أعمال أخرى سواءً في إطار المنظمة أو خارجها، لان الرضا الوظيفي يحقق استقرار العامل في وظيفته، وبالتالي يخفض تكاليف التدريب للموظفين المتحولين او الجدد، وفي نفس الوقت يؤدي الرضا الوظيفي إلى تقليص معدلات التغيب، فضلاً عن تقليص حدة الصراعات بين الإدارة وموظفيها (الشمراني 2007م).

أما على مستوى المجتمعات والدول، فإن سيادة الشعور بالرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد والمؤسسات، وينعكس ذلك بشكله الجمعي إلى على

ارتفاع معدل الإنتاجية للاقتصاد ورفع كفاءته، وفي ذات الوقت ارتفاع معدلات النمو والتنمية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية (حسين 2006م).

نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه:

يتكون هذا المبحث من ثلاثة مطالب : الأول يتم من خلاله إستعراض النظريات التي حاول العلماء من خلالها تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، اما المطلب الثاني فإنه يستخلص من تلك النظريات اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، الامر الذي يتيح للقارئ التعرف على أشهر وأهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، وهو ما يقدمه المطلب الرابع.

نظريات الرضا الوظيفي:

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية التنظيم الإجتماعي.
- نظرية النظام التعاوني.
- نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.
- نظرية العاملين.
- نظرية المساواة.
- نظرية التوقع.
- نظرية الكينونة والعلاقات والنمو.
- نظرية الإنجاز.
- نظرية الجماعة المرجعية او المقارنة.
- نظرية القيمة.
- نظرية تدعيم السلوك.
- نظرية عملية المقاومة.
- نظرية تحديد الهدف.
- نظرية التكييف الوظيفي.
- نظرية الأحداث الموقفية.

- نظرية الإثراء الوظيفي.
- نظرية أرجيرس.
- نظرية (X) و(Y).
- نظرية (Z) اليابانية.
- النظريات الاقتصادية عن الرضا الوظيفي.
- أولاً: نظرية الدخل النسبي.
- ثانياً: نظرية المنفعة النسبية.
- نموذج خصائص الوظيفة.
- نموذج Lawler & Porter.
- نموذج Lawler.
- الرؤية الإسلامية للرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

المجموعة الاولى: عوامل الدافعية:

والتي تتضمن العمل ذاته ومستوى الإنجاز وإمكانية النمو ومستوى المسئولية وفرص التقدم والاعتراف والتقدير والمكانة الاجتماعية.

المجموعة الثانية: العوامل الوقائية:

والتي تتضمن العلاقات الشخصية ومستوى نمط الإشراف وزملاء العمل والمرؤوسين وسياسة المنظمة والأمن المهني وظروف العمل والعمل ذاته والأجر وأخيراً الحياة الشخصية للموظف.

كما أن هناك عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

اولاً: عوامل شخصية.

ثانياً: عوامل مرتبطة بالعمل.

طرق قياس الرضا الوظيفي:

1-طريقة تحليل ظواهر العمل.

2-طريقة المقابلة الشخصية.

3-طريقة الاستقصاء.

الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة فهو يمثِّل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا. وتتضح للمؤسسة من خلاله نقاط ضعف الموظف وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكّنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثمَّ يتضح له ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطوُّر والتقدّم في المؤسسة أم لا. وعلى نفس الدرجة من الأهمية، يُحدِّد تقييم الأداء تلك الفئة من الموظفين الذين لا يُحقِّقون للمؤسسة الاهداف المتوخاة من توظيفهم، الأمر الذي يجعلهم عبئاً على المؤسسة وتكلفة غير مبرره، وهو ما يضمن بدوره إتخاذ الإجراءات الكفيلة بإستبدالهم بآخرين أكثر تأهيلاً وقدرة على تحقيق أهدافها.

وفيما يتصل بالموظف، يشكل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية الإستمرار والترقي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الاداء.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي تعرف مكامن القوة ومكامن الضعف للأفراد، إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة وتخضع لممارسة وإستخدام أسلوبين هامين ورائجين هما المراقبة والحكم على الاداء. ويجب ان تكون عملية تقييم واضحة وعملية لكي تحظى بقبول الافراد فالتعقيد الذي يرافق بعض طرق وعمليات التقييم، التي تعتمدها بعض المؤسسات يؤدي حتماً الى الفشل في أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد ويقلل بالتالي من حوافز الافراد.

عكس ذلك الوضوح في اسس تقييم وقدرة المدراء على قياس الاداء الحالي للافراد ومقارنته بالاداء المتوقع منهم يساعدهم على تحقيق أهداف وتقييم المدراء للأفراد.

مفهوم الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

1-الجهد. 2-القدرات. 3-إدراك الدور "المهام".

أهمية تقييم الأداء:

1-يعمل على تخطيط الموارد البشرية.

2-تحسين الأداء وتطويره.

3-تحديد الاحتياجات التدريبية.

4-وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

5-انجاز عمليات النقل والترقية.

6-معرفة معوقات ومشاكل العمل.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

أهميتها على مستوى المنظمة:

1. أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

أهميتها على مستوى العاملين:

1. يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه لقد حضي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة.

مكونات الأداء:

1. كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس

الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

فوائد تقييم الأداء:

1. رفع الروح المعنوية.
2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم.
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
4. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.
5. تحديد إمكانية ترقية كمكافأة على أدائه المتميز.
6. إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمته النهائية.
7. وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
8. الرقابة على الرؤساء.

أهداف واستخدامات وعناصر عملية تقييم الأداء:

أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء:

تستخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء في تحقيق عدة أهداف منها:

-أهداف إدارية.

-أهداف التوجيه والإرشاد.

-أهداف الكتاب العلمي.

الأهداف الإدارية:

-قرارات الترقية والنقل.

-قرارات تجديد العقود.

-صرف المكافآت التشجيعية.

أهداف التوجيه والإرشاد:

-إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.

-إرشادهم إلى برامج تدريبية.

أهداف الكتاب العلمي:

-التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.

-تقييم البرامج التدريبية.

-تقييم أنظمة الحوافز.

ثانياً: استخدامات تقويم الأداء:

يمكن للمنظمة الإفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

1. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي.
2. تطوير الأفراد.
3. رفع دوافع الأفراد.
4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية.

الفصل الخامس

ركائز التمكين ومقوماته

أصبح مفهوم التمكين واضحا من خلال الفصول السابقة فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المأسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا الفصل قد خصص للحديث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشتمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات(Bowen and Lawler, 1992; 1995):

- العلم والمعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- والحوافز المادية والمعنوية.

أولاً: المعرفة والمهارة:

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في

شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة، (Knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

تعريف عامل المعرفة (Knowledge Workers):

مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة (Knowledge Worker) غير شائع مصلحاً في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لا بد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (1) التصنيفات المتعلقة بموظف المعرفة

إبداع الأفكار	إبداع أفكار هامة	إبداع أفكار غير هامة
استخدام الأفكار	استخدام أفكار هامة	استخدام أفكار غير هامة
	أفكار هامة	أفكار غير هامة

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة Knowledge User والموظف المبدع للمعرفة Knowledge Creator. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا الصنف يشمل العلماء والكاتبين في مجالات الكتاب والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة.

وقد صنف Davenport (2001) المعرفة على أساس من يقـدمون أفكـاراً هامـة وأفكـاراً غير هامة:

أما الأفكـار الهامـة: فهـي تلـك الأفكـار التـي تسـاهم في تغيـير الأفـراد أو الجماعـات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسـار المؤسسـة، أو إبـداع بـرامج إداريـة جديـدة، أو تقـديم أفكـار في تغيـير التكنولوجيـان المسـتخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقـة العمل. مثلا كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقـل تكلفـة وأكـثر كفـاءة لاستخدام الموظفين. وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

أما الأفكار العظيمة والهامة: فهـي مثـل فكـرة نظـام المخـزون اللحظـي (Just in Time Inventory) و كذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسـوب المسـاعد في التصـميم Computer Aided Design، Computer Aided Manufacturing and CAD،CAM.

والنظـرة التقليديـة إزاء هـذه التصـنيفات تـدعم فئـة محـدودة مـن فئـات المنظمـة للمسـاهمة بتقـديم أفكـار هامـة وكبـيرة والنظـرة التقليديـة لمعظـم المـوظفين أنهـم فقـط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكـار. وإذا حـدث أن كـانوا مبـدعين فـإنهم يبـدعون أفكـارا بسيطة وغير هامة.

وفي هذا السياق يؤكد Davenport (2001) أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيهـا عـلى إبـداع المعرفـة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم وخلـق الأفكـار الكبـيرة والصـغيرة عـلى حـدٍ سواء. ومن المؤكد، كما يقترح Davenport (2001)، أن على المؤسسـات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها عـلى التفكـير وتقـديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشـجيع: أن يعطـى الموظـف

حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

أهمية المعرفة وإدارة المعرفة؟

الإدارة التقليدية والمعرفة:

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين. وهذا ما كان فعلاً ملائما للعهد الصناعي (The Industrial Era) إبان الثورة الصناعية وما بعدها. ولكن السؤال الحتمي في وقتنا الحاضر، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة إلى وقتنا الحاضر في عهد تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة (Knowledge Worker) بحسب وصف "بيتر دركر".

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الصُعد. فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت

منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت.

والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلا ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

جدول (2) مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة

النموذج الإداري الحديث	النموذج الإداري القديم
1-وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم. 2-صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها. 3-هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة. 4-يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام. 5-تقويم الأداء من خلال منهجية	1-استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون 2-وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية. 3-فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم. 4-مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.

التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم. 6-يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره. 7-المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره. 8-الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.	5-لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات. 6-القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين. 7-معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم. 8-المدير يفكر والمرؤوس ينفذ (وكما قل هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد).

Source: Davenport, Knowledge Work and the Future of Management, Op cit.

فمع موظف (أوعامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتميا على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليديا، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

ظهور إدارة المعرفة وتطورها:

لقد ظهر موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات (Nonaka and Takeuchi, 1995; Cortada, 1998) (Nonaka من خلال الأدوات التالية:

- الآلية (Automation) في المصانع وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.
- الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.
- ظهور ما يسمى بموظف المعرفة (Knowledge workers) وعلى الرغم من أن هذه التسمية غير شائعة حتى هذا الوقت في مؤسسات الدول العربية، ولكن في كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضا وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة اسمه مدير المعرفة Knowledge Manager and Knowledge Management، وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل بعض من هذه المنظمات الغربية.
- تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.

فمع بداية القرن الواحد والعشرون زادت، بشكل ملحوظ، عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات (Semiconductors) وشركات الإنترنت وغيرها.

مستقبل الإدارة:

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لابد أن يتغير أيضا والجدول الآتي يفيدنا كثيرا في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

جدول (3) التحول من الممارسة التقليدية في الإدارية إلى الممارسة المعاصرة

الممارسة التقليدية	الممارسة المعاصرة
● المراقبة والتأكد من قبل المدير. ● العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية. ● تعيين وتسريح الموظفين. ● بناء المهارة اليدوية. ● تقويم الأداء المُشاهد والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يوميا). ● تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي. ● دعم البيروقراطية.	● المشاركة والعمل مع العاملين. ● التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة. ● استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. ● بناء المهارة المعرفية. ● تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية. ● بناء ثقافة المعرفة والتعلم. ● تجاوز البيروقراطية وتحييدها.

هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت

يكمـن في القـدرات الإداريـة الفائقـة للشركـة في اسـتقطاب مـوظفي المعرفـة مـن أصـحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها.

ومن هذا المنطلق يتوقـع الكثـير مـن علـماء الإدارة مـن أمثـال Davenport (2001) أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفـاءات ممـن يطلـق علـيهم بموظفي المعرفة.

وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطـي غـير مناسب لموظفي المعرفة. فهـم يرغبـون بتأديـة أعمالهـم دون مراقبـة شـديدة ودون قواعـد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثـل هـذه الكفـاءات، لأنهـم لـن يتمكنـوا مـن الحريـة في التفكـير والاسـتقلالية في الإبـداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلـق عليـه "رأس المال المعرفي".

يلاحظ مما سبق في الحديث عن المعرفـة والمهـارة أهميتهـا بصـفتها مقومـاً أساسـياً مـن مقومات تمكين العاملين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشـاركة، وفي التمكـين. وهـذا أمـر طبيعي، فكلما زادت خـبرة الفـرد، وزادت مهاراتـه ومكتسـباته المعرفيـة، زادت قدرتـه عـلى تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تمكين العاملين في منظمات الأعمال. لـذلك تـنظم إلى عـنصر المعرفـة عناصر أخرى أساسية من أجل تمكين العاملين. ولأهمية المعرفة كمحور أساسي مـن المفـاهيم المعاصرة ومن مقومات التمكين كمفهوم معاصر فإنه سيتكرر الحديث عن هذا الموضـوع في مواطن متعددة من هذا الكتـاب. أمـا الآن فسـيتم الحـديث عـن المقـوم الثـاني مـن ضـمن المقومات الأساسية للتمكين وهو الاتصال وتدفق المعلومات. وفـيما يـأتي شرح تفصـيلي عـن هذا المقوم الحيوي.

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات:

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد علية الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً.

فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع وهنالك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.

أنظمة الاتصال غير الرسمية:

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكُن وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة. ويكاد يبدو هذا الطرح للقارئ مثالياً، ولكن هنالك شركات على أرض الواقع مثال (3M، G.M، Hp وIBM MacDonald's) قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في مؤسسات الدول العربية أو دول العالم الثالث بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح، الإبداع والاعتماد على الذات (روح الفريق) والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ.

عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم.ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همٌ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين.

وتجدر الإشارة هنا إلى حوادث كثيرة في التاريخ الإسلامي في عهد الرسول ﷺ وفي عهد الصحابة فقد كانت درجة الاحترام للقائد أو المسؤول أو الأمير كبيرة ولا توصف، ولكن عندما يشعر أحد الناس أن من واجبه نحو المصلحة العامة أن يتدخل، فإنّه يتدخل مباشرة ويمكن أن يرفع صوته ليس من باب إساءة الأدب ولكن من منطلق إحقاق الحق وتجنب الباطل. فهذا أحد الصحابة يقف منتصباً في عملية توزيع الثروة الشهيرة التي قام بها عمر بن الخطاب "رضي الله عنه" وقال له: إن حصتك يا عمر في القماش أكبر من حصصنا فأين العدالة يا عمر؟ كان هذا سؤالاً مشروعاً ولم يحصل على إجابة فيها تحذير وترهيب ووعيد لهذا الشخص السائل المتطفل، كما يراه البعض، ولكنه حصل على معلومات واضحة وكاملة بينّت له العلة والسبب الذي ربما أجاب عن تساؤل الآخرين فأراح سريرتهم واطمأنوا إلى عدالة أميرهم ونزاهته في التوزيع.

هذه المداخلة تبين المفارقات بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وبين ما حدث قبل أربعة عشر قرناً من الزمان.

ويعلّق توم بيترز ووترمان (Peters and Waterman) في كتابيهما "الكتاب عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة، مؤكدين أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجنده رسمية والمديرون والموظفون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفي زماننا هذا الكثير من المؤسسات تستخدم الإنترنت أو الإنترانت في نقل المعلومات

الرسمية وغير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية،ما تزال عملية الاتصال عبر الإنترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة عبر الإنترنت على الرغم من أنّ هـذه التقنية تتوافر لكل موظف، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.

في العديد الشركات الغربية توصف عمليـة الاتصـال عنـدهم بــ "اتخـاذ القـرار بواسـطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقـة الحـوار بالمواجهـة،وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج ويطرحون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخـرى على انه من المحرمات التي لا ينبغي المساس بهـا. ومـن أهـم الأسـباب التـي لا تمـنعهم مـن الخجل أو الحرج من طرح أي شيء هـو نـاتج عـن أنهـم يلتقـون ويتحـاورون بشـكل دائـم والاجتماع واللقاء عندهم ليست حالة نادرة أو حالـة رسـمية أو حادثـة سياسـية تهـدف إلى مصالح خاصة أو لغايات عند مراكز قوى معينة (Peters and Waterman, 1982).

مما سبق نستنتج بأن انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائيـة وانعـدام حـوار الفـرد مـع الآخر وغيابه عنه لفترة زمنية طويلة يؤدّي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بـين الـرئيس والمـرؤوس، انعدمت بالنهاية الشفافية والوضوح والصراحة.

لذلك على الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسـمية لمناقشة أمور هامة وجدية، وعـدم انقطـاع المسـؤول عـن اجتماعـات المرؤوسـين في الإدارات الدنيا. وكثيراً ما يتعذر عـلى المـدير الأعـلى القـابع في "برجـه العـاجي" لقـاء المرؤوسـين بسـبب انشغاله بأمور كثيرة تمنعه من لقائهم، ولكن ثبت من خلال الدراسات والأبحـاث الميدانيـة بـأن أولى أولويات المدير الناجح هو في لقائه المتكرر في المسـتويات الإداريـة المختلفـة، لبـث الـروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح. ويؤكد هذا برامج تطرح حالياً في أدبيات الاتصـال مثـل،الإدارة عـلى المكشـوف (Open book mgt.) حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمـام جميـع المـوظفين

ليّطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء وإنما الكل سواسية أمام المصائب أو المكاسب. وللحديث عن الأدارة بالمكشوف هنالك شعارات كثيرة في الأدبيات الغربية تحت عنوان Open Book Management والإدارة بالتجوال (Management By Wandering Around).

التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً Open Book Management

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.

يواجه مديرو الكثير من المؤسسات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيهم وخاصة في القطاع العام. هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المديرين بالفشل والتقاعس والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. وعندما تسألهم عن عملية التفويض، ورأيهم في موضوع التمكين، ومنح المرؤوسين نوعا من الاستقلالية وحرية التصرف؟ تجدهم ينبرون لك قائلين، كيف أثق بهؤلاء الناس؟ وهم بهذه المواصفات، من عدم حب العمل ونقص وقود الدافعية، إضافة إلى عدم الأمانة والصدق. فالموظف، من وجهة نظر المدير في الكثير من المنظمات هو موضع اتهام دائم، وعدم ثقة بأمانته وإخلاصه،وعدم ثقة بقيامه بالعمل دون مراقبة وإشراف متواصل.

ولكن عندما تسأل ذلك المدير عن مدى تطبيقه لأي مقومات ومقدمات قد تساهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، تجد أجوبة غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعندما تسأله عن منهج جديد في الإدارة مثل: الإدارة على المكشوف يقول لك: هذه كلها أفكار لا تتناسب مع واقعنا وبيئتنا وهذه موضات جديدة في

الإدارة لا تتناسب معنا ولا تتناسب مع مجتمعاتنا، ونحن لا ينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة. فدعونا نستعرض مبدأ الإدارة على المكشوف ونرى إمكانية تطبيقه وكيفية ذلك.

يتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف الذي تحدث عنه الكثير من علماء الإدارة ومنهم Schuster,J., Carpenter, J and Kane

ويؤكد هؤلاء العلماء أن فتح سجلات الشركة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع. وفي معظم الشركات يهتم العاملون بالأرقام التي يحققونها وبمعدلات الإنتاجية الخاصة بهم فقط ويحسبونها بكفاءة عالية ويحسبون كذلك مكافآتهم المرتبطة بإنتاجيهم بكفاءة عالية فكيف بك عندما يربطون بين إنتاجيتهم، وإنتاجية الشركة، والعلاقة الطردية بين الاثنتين.

الإدارة على المكشوف ستمكن أفراد المبيعات من إدراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى مبيعاتهم جميعا على أداء الشركة الكلي من ناحية مالية، بدلا من التقوقع ومعرفة عدد الوحدات التي باعها مندوب المبيعات فقط. فهو في هذه الحالة يتوسع إطار الاهتمام لديه من دائرته الضيقة إلى دائرة أوسع وهي دائرة الفريق والشركة كلّها، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه في سبيل تحقيق أرقام أفضل على مستوى القسم كله، وبالتالي الشركة كلّها، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطة بأدائه الفردي وكذلك بأداء الفريق.

ما هي المتطلبات؟

متطلبات مبدأ الإدارة على المكشوف تتلخص في:

- عدم التركيز على المهام الفردية.
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات.
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة.

المصارحة بالأرقام:

في مبدأ الإدارة على المكشوف، يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها، كما يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب العمل. وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم لأهداف الشركة وغاياتها.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف:

تهدف عملية مصارحة العاملين في الشركة أو المنظمة إلى ما يلي:

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.

- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

إجراءات الإدارة على المكشوف:

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريبا إلزاميا يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد الأرقام.

. تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عموديا وأفقيا وقطريا مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار

المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.

- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسؤولية المديرين في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب وتطوير قدرات الموظفين في هذا الإطار.

الإدارة على المكشوف والابتكار:

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون مواهب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلقب الإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف. قد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة العليا القرارات الانفرادية.

خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية:

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه J., Carpenter, J and Kane،Schuster مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، دون عزم القيادة وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لهذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة.

ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة، وعدم قناعة القيادة في بعض الأحيان وعدم استعداد القيادة على التخلي عن المعلومات، وخوفها عليها؛ لأنها تعدّها أسراراً

وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها. ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني ولدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية.

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج عمل لابد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولابد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف؛ لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالآتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العملين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين.

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من

الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:

لابد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، والناس في أي عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة وظرفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة الوسطى دورا محوريا في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لابد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا. والمثال التالي حول المباريات الرياضية يبين دور الإدارة على المكشوف من خلال اللوحة الإلكترونية التي تكشف تقدم أداء الفرق المتبارية للجميع.

حالة (1) في المباريات الرياضية:

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجيل إلكترونية تظهر عليها نتائج الفرق المتنافسة، مما يوفر لكلا الفريقين معلومات لحظية ومباشرة يؤدي إلى حماس غير عادي لدى الفرق المتبارية وأيضا لدى الجمهور ولو افترضنا غياب مثل هذه الوسائل التي تعرض عليها النتائج فإنه سيختفي على الفور الوعي بأسباب العمل وتتناقص مستويات الحماس وتقل الطاقات المبدعة والخلاقة، فمنهج الإدارة على المكشوف يعمل تقريبا بمبدأ مشابه إلى حد كبير مبدأ تلك اللوحة الإلكترونية التي يتابعها الجميع فتبعث الحياة في أدائهم وتوجه تحركاتهم.

الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر:

توافر برامج التمكين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود، وقيود البيروقراطية والمركزية، والسلطوية، توفّر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المؤسسة. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافئات التي تميز الأداء وتعّزره،وتعطي فرصا من قبل العاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة، وهذا لا يعني عدم وجود عقوبات، فهناك الكثير من الموظفين الذين لا يمكنهم التكيف مع هذا المنهج لأسباب كثيرة؛ فإما أن يتركوا العمل أو أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل.

ومع كل ما تم ذكره عن منهج الإدارة على المكشوف إلا أنه ما زال يفتقد لوجود دراسات ميدانية أكاديمية لدراسة واقع العلاقة بين تطبيق هذا البرنامج ووجود نتائج ملموسة بالنسبة لأداء المؤسسة وتميزها. وهذا المنهج بجانبيه الفكري والنظري يحتاج من الكاتب العربي فضلا عن الكاتبين بشكل عام محاولة إجراء دراسات ميدانية رصينة لمعرفة واقعية هذا المنهج وواقعية تطبيقه في منظمات

الأعمال العربية؛ لأن فاعلية هذا المنهج الميدانية إن ثبتت فقد تؤدي إلى تشجيع الكثير من المنظمات على الاستفادة منه وتطبيقه فعلا.

مفهوم الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة.

وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسيا لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

ومن الجدير ذكره هنا، أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على بتطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

الاتصال العفوي:

يعمل الاتصال العفوي أو غير الرسمي (كما تم ذكره في بداية الفصل) كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية. وهذه نقطة جديرة بالعناية والاهتمام حيث إن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن عندما يتاح استخدام الاتصال

الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد المرؤوسين التلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة. فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن الناس يقومون بأعمالهم.

وقد تحتاج هذه أحياناً إلى أساليب إستخبارية، وتجسسية حيث إن بعض الموظفين يعملون مخبرين لمصلحة المدير، وهذه قمة "عدم الثقة" التي تكلّف المؤسسة تكاليف معنوية ومادية، ولكن عند الحديث عن الرقابة التطوعية، الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية الناجمة عن احتكاك الناس في مواسم ومناسبات رمزية أو وطنية أو تذكارية بشكل مكثف بشرط أن تكون هنالك رؤية جماعية مشتركة فهذا يعمل عمله الملفت للانتباه في استثارة الجهود واستنهاضها نحو هدف مشترك يشعر كل فرد بالثقة وليس بدافع خارجي ونتائج الدافع الداخلي تصنع دائماً وأبداً أضعاف، أضعاف ما تصنعه نتائج الدافع الخارجي، علماً بأن نتائج الدافع الخارجي والضغط الخارجي والرقابة الخارجية تقود إلى الانصياع والانقياد المؤقت ذلك الانقياد الذي تنتهي صلاحيته بانتهاء الدافع الخارجي سواء أكان ذلك الدافع قوة الرقابة، أم قوة العقوبة، أو الإكراه، أو المكافأة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن توافر هذه العوامل السالفة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة؛ لأنه دون عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر فإن عملية التمكين ستبقى متعثرة إلى ما لا نهاية.

وتعمل الآن الكثير من المؤسسات على فعل كل ما يمكن فعله لتحسين أساليب التواصل بين الموظفين. فمثلا ترى بعض المؤسسات بأن تصميم المكاتب بطريقة معينة، قد يكون له دور هام في تحسين عملية الاتصال بين الموظفين، وتحسين نتائج الأداء تبعا لذلك، والحالة التالية توضح ذلك.

حالة (2) شفافية المكاتب:

قام توماس ألين (Thomas Allen) من (MIT) بدراسة تبين أن التصميم الهندسي للمكاتب الذي يسمح بوجود مسافة (10) أمتار بين الموظف والآخر في داخل المكاتب المفتوحة، تكون احتمالية اتصالهم بعضهم ببعض مرة في الأسبوع ما بين (8% -9%). وعندما تكون المسافة (5) أمتار بين الموظف والآخر، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم بعضا، لمرة في الأسبوع (25%). وهذا يدل على أهمية ترتيب وتصميم المباني والمكاتب بحيث تعطي مجالاً للاتصال والتعاون، والتنسيق فيما بينهم وخاصة عندما تكون المسافات قريبة ومفتوحة بين الزملاء في العمل.

ثالثاً: الثقة:

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداَ بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم (Mayer et al., 1995 and Hart and Saunders, 1997).

الثقة بالقيادة والتمكين:

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا،"الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة.فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل.

وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين (Rothstein et al. (1995.

والثقة بين بني البشر هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معا لسنوات طويلة، كالأزواج مثلاً على الرغم من انتقائهم واختيارهم بعضهم لبعض. والأمر أصعب بكثير عندما لا يكون للإنسان خيار في انتقاء زملاء العمل، والأمر في غاية الصعوبة في المؤسسات الكبيرة، وبالتأكيد فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاَ، وخاصة عندما يكون لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته.

وعندما نبحث في أسباب ودوافع المنظمات في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين، الأول: من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافيا للفوضى، والأمر الآخر: بطبيعة الحال يكون تلافيا لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة. ومهما تكن الأمور فالثقة بين أعضاء المنظمة، عاملين أم مديرين تعد في غاية الأهمية لمؤسسات القرن الواحد والعشرون. فما هي يا ترى العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة والفرقاء المهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة (Stakeholders) مثل

المساهمين والزبائن والمنظمات الأخرى؟ إنّ أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة يتمثل بما يأتي:

الكفاءة:

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة. وأحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج. إذاً "أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك".

وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة مثل المعماري والميكانيكي ورجل الصيانة وغيرها من مهن بنسب مختلفة وهذا ما ينسحب أيضاً على علاقات العمل في المؤسسات التي نعمل بها، وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها.

إذاً وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر، هي تنسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعُلم الدائم (Stewart, 2001).

العمل الجماعي والجماعة Community and Teamwork :

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص.

والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعزّزها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي (Stewart, 2001). والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم.

وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشليلية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعّلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيدا من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية.

الانتماء:

يعد الانتماء من العوامل المساندة للنقطتين السابقتين؛ الكفاءة والجماعة والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها. والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيرا من

المؤسسات تعاني وتتذمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً لانتماء العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود أفراد بمواصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.

الاتصال:

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، لبناء جو من الثقة. فالاتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة.

وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف وحلقات الجودة التي تم الحديث عنها بشكل مفصل في البند السابق، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها "نحن لا يوجد لدينا أي أسرار" وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما.

وبوداع المديرين للأنظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع الثقة، فالثقة ليست ضرورة للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا لزبائن المؤسسة. وعلى القادة فهم وإدراك أن الثقة لن تأتي بعصا سحرية ولكن تحتاج إلى جهد مضنٍ في بنائها والمحافظة عليها ومأسستها؛ لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. والثقة قد تكون أيضا في النفس (Confidence) إضافة إلى الثقة بالآخر وبناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم.

والثقة بالآخر هي الثقة بقدراته، وتأخذ شكلا عاما؛ كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر، وهناك الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال التعاقد، ينجم على هذا النوع من الثقة تأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً من حيث نتائج الأداء في الربح والخسارة. فهناك خسارة لطرف وربح لآخر وهناك ربح مشترك وقد يكون هنالك خسارة للطرفين.

الثقة بالنفس (Confidence):

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للقائد مثلا أن يصنع الثقة بمرؤوسيه، ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين؛ لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار.

والثقة بالناس لا تتحقق بالكلام والخطابات، ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نربت على أكتافهم، ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل. فهي ترتبط بالنجاح فعندما تتوقع أنك ستنجح فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. حتى على المستوى العام في اقتصاديات الدول فإن الثقة في الذات (الطاقة والإيمان والولاء والانتماء) هي التي تجذب الاستثمار.

وتؤكد Kanter (2004) أن الذي يصنع الفروقات الحقيقية هو الجهد الذي يقوم به الأفراد وبشكل خاص ذلك الجهد الإضافي الذي يقدمه هؤلاء الأفراد. وعندما تتكون الثقة في النفس يتكون عندها الاستعداد لبذل جهد من أجل تحقيق ما هو

مطلوب. وقد يشاهد المرء مثالا حياً وواقعيا لطبيعة الحماس والثقة بالنفس في الألعاب والمباريات الرياضية؛ فقد يكون الفائز في الخلف وقد يتقدم أحيانا إلى الأمام وقد يسقط أحيانا أخرى على الأرض وقد يفقد في بعض الأحيان السيطرة على الكرة، ولكنه يثابر ويتعلم من أخطائه ومن تجاربه، وهذا هو نتاج الثقة بالنفس (Kanter ,2004).

أسس الثقة بالنفس:

تعتمد الثقة بالنفس على ثلاثة أركان أساسية كما تقول Kanter (2004)المساءلة: قد لا تبدو للوهلة الأولى العلاقة واضحة بين المساءلة والثقة، ولكن المتمعن في ماتطرحه Kanter (2004) يرى تلك العلاقة، ففتح باب المساءلة على مصراعيه في أي مؤسسة، يجّنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم، وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فورا. فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة وهي تعد حجر الأساس للثقة.

فمثلا ستكون ثقة الأفراد بالقيادة عالية إذا كانت القيادة صادقة وتقول الحقائق، فإذا تحملت القيادة مسؤولياتها بصدق وأمانة فهذا سيساهم كما تقول Kanter بتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بصدق وأمانة واقتدار، فالقادة ينبغي أن يصنعوا ثقافة المساءلة من خلال الآخرين وبواسطتهم ومعهم والقائد يضع الحقائق واضحة أمام الجميع ويضع المحاسبة والمساءلة أساسا للحقائق وتحديد الأداء المطلوب ضمن تلك الحقائق.

1. التعاضد والتكاتف: هي القاعدة الثانية من قواعد الثقة بالنفس وتُبنى الثقة عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضا الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل (Interdependency). وهذه تتجاوز

موضوع التعاون إلى مستوى معرفة الآخر ومعرفة ما يتوافر لديه من مواطن قوة لمحاولة التعاون من خلالها.

ويزداد احترام الإنسان للآخرين كلما علم نقاط القوة المتاحة لديهم، فيثق أن باستطاعته الاعتماد عليهم وهم كذلك. فالثقة في الآخرين تزداد وتترعرع عندما يعلم الإنسان بأنهم سيقومون بما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهنية عالية، ولكن عندما يعلم غير ذلك فإنه سيقول لنفسه: "حسنا، سأقوم بهذا الأمر بنفسي فليس باستطاعتي الاعتماد على غيري في إنجاز هذا العمل، لا أثق بهم ولا يمكنني احترامهم"، عندما يتردد مثل هذا القول وعندما تنشأ ظاهرة "فك الارتباط" بين الناس فيما بينهم تكون المحصلة تدهور في الأداء. وهنا يأتي دور القيادة في محاولة تأسيس التعاون وتأصيله في المنظمة.

قد يبدو هذا الحديث كأنه وعظ وإرشاد نتيجة لتكراره في كثير من الكتب والأدبيات التي تتحدث عن المنظمات وتنميتها. فنقرأ في كثير من كتب الإدارة عن مواضيع تتعلق بروح الفريق وبناء الفريق وأهمية عمل الفريق وغيرها، ولكن كانتر (Rosabeth Kanter) تؤكد في كتابها "الثقة" حول دور الثقة الجوهري على كل الأصعدة الاجتماعية: مثل ثقة المواطن بالدولة وثقة الدولة بالمواطن وثقة المستثمر في النظام القانوني وتشريعات الاستثمار والنظام الاقتصادي. وثقة العامل برب العمل وثقة المدير بالمرؤوس وثقة الأب بابنه وثقة الأب بأبيه.

فالثقة تصنع المعجزات في الظروف الصعبة كما حدث في شركة كونتيننتال للطيران، وهي التي تمكنت من إبقاء طائراتها تعمل دون توقف عندما توقفت شبكة الكهرباء عن العمل في شهر 8 عام 2003 عندما كانت أمريكيا تواجه ظلاما دامسا كان الأسوأ في تاريخها وبشكل خاص في شبكة الطاقة الشمالية الشرقية من أمريكيا، فتمكنت الشركة من تنسيق جهودها بطريقة معقدة وتمكنت من تحريك طائراتها في الجو على الرغم من الكارثة.

وقد كان سر ذلك يكمن في ثلاثة أمور: المساءلة والتعاون والمبادرة وكان مفتاح الأمر في نوعية التعاون ومستواه الراقي على الرغم من أن الأفراد لم يتعاونوا في حل

المشكلة وجها لوجه، إلا أنهم تمكنوا من تنسيق جهودهم وتحمل المسؤولية وعلموا أن غيرهم في مواقع أخرى سيتحملون مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية. كان لديهم احترام كبير متبادل، وقد تُرجم ذلك الاحترام إلى صورة من أجمل صور التنسيق والتعاون في حل المشكلات.

لم يكن ذلك كلاما نظريا فمنهم من لم يرَ الآخر من قبل ولكن كان رائد هذا التعاون هو الثقة بقدرات الآخر ومواطن القوة التي يمتلكها الطرف الآخر لأن الشركة لا تمتلك غير المواهب الذكية والقدرات الخلاقة.

2. روح المبادرة: الركن الثالث من أركان الثقة هو روح المبادرة، فلو لم تتوافر لشركة كونتيننتال روح المبادرة لما أقدم العاملون على حل المشكلة عند الانقطاع الكبير للتيار الكهربائي الذي حدث في تلك الفترة، وقد كان هنالك ثقة وتشجيع لأخذ زمام المبادرة ومعرفة أكيدة بأن مبادراتهم ستصنع الفرق وتحل المشكلة، دون ذلك لا يوجد شيء أسمه ثقة بالنفس وثقة بالنظام وثقة الواحد بالآخر. فالقادة وحدهم لا يمكنهم فعل كل ما حصل في تلك الشركة.

في كثير من الحالات تجد روح المبادرة موجودة في أنفس العاملين، ولكن تجد أنها مكبوتة أو مصادرة بسبب ممارسات القيادة التي لا تعمل على تشجيع العاملين على روح المبادرة. وفي أول محاولة للمبادرة تجد المدير يقول للمبادر: نحن لسنا بحاجة لأفكار جديدة ولا داعي لأن تُتعب نفسك ولا يوجد مجال أو استخدام لتلك الأفكار. مثل هذه الردود تؤدي إلى قتل روح المبادرة ووأد الثقة بالنفس في مهدها.

عندما يحصل هذا الرد من قبل الإدارة نحو الأفراد فهي في الحقيقة لا تقّدر عواقب ذلك الرد وآثاره في نفوس المرؤوسين وأذهانهم، ولا تقوّم حجم الضرر الذي يحدث هنا لمعنويات العاملين، فضلا عن التدهور الذي قد يحدث للثقة بالنفس والثقة بالقيادة.

دعم روح المبادرة وتشجيعها:

دعم وتشجيع روح المبادرة في غاية الأهمية، ولكن هنالك من يقول من المديرين بأن طبيعة عمل المنظمة روتيني ولا يتطلب روح المبادرة، فتقول Kanter: على الرغم من ذلك فإن روح المبادرة مهمة حتى في المنظمات البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة.

وتشّبه ذلك بالمباريات الرياضية حيث الفريق الفائز عادة تكون لديه مبادرة أكبر وأسرع من الفريق الخاسر. وتلاحظ بأن الفريق الفائز ربما فعل أشياء تتجاوز القواعد التي حددها له المدرب وعادة لسان حالهم يقول "لا تقلق يا مدربنا فنحن سنتولى الأمر بعناية كبيرة ولن نعدم الفرصة والحيلة في الوقت المناسب".

عند التمعن والتحليل بهذا الرد من الفريق نحو المدرب نجده تعبيرا عن تجاوز القواعد، ولا يعني ذلك عدم الالتزام بها وإنما يعني أنها لن توفر لهم الحل السحري والفوز على الخصم دون توافر نوع من المبادرة والتكيف وتحمل المسؤولية والمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت، وهي مهمة أولا وأخيرا للثقة بالنفس.

إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر، فالعملية لا تتم بيوم وليلة وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة، المهم هو قيام القيادة ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن يبدوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس.

فالناس لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة، فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة لا من القاعدة، وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلابد من مشاركة الجميع في المبادرة حتى يعلو صرح

الثقـة في المنظمـة، ولا مـانع أن تكـون المبـادرات صـغيرة أو كبـيرة فـالمهم أن تأخـذ صـفة الشمولية على مستوى المنظمة كلها.

الثقة والسر الحقيقي للقيادة (Kanter, 2004):

يشعر المرء أحيانا بأنه واقع بين أحد أمرين، فإما الفشـل، أو النجـاح، وإمـا الازدهـار، أو الانهيار، فإن كانت الحالة هي حالة ازدهار، يتبادر للذهن أنها ستبقى كذلك، ويشعر النـاس هنا بأنهم سينجحون في أي شيء يجربونه، وستكون الأمور على ما يرام.

وفي الحالة الثانية، وهي حالة الفشل والتجارب الفاشلة، وفيها يتبادر للذهن بأنهـا حالـة دائمة يصعب الخلاص منها وكأن الفشل دائم ومسـتمر ولـن يتغـير، لهـذا السـبب يجـد مـن يفشل صعوبة في فهم فرص النجاح. والمؤسسات التي تتدهور الأمور فيها أيضا تجد صـعوبة في التحول من الفشل إلى النجاح وحتـى الـدول التـي يسـيطر عـلى اقتصـادها الكسـاد تجـد الإصلاح والتحول إلى الازدهار من ضروب المستحيل وهذا هو السبب وراء بقـاء مـنظمات أو دول لسنوات طويلة في الفشل والتراجع.

فأي شخص أو مجموعة أو منظمة معرضة للانزلاق في أحد القطبين فإما في دورة الفشـل أو في دورة النجـاح والازدهـار، والسر في حقيقـة الأمـر الـذي يـؤدي بهـم إلى الازدهـار أو السقوط هو غالبـا الثقـة بالـذات، فالثقـة بـالنفس تشـكّل الـجسر الـذي يـربط بـين الآمـال والتوقعات من جهة، وبين الأداء من جهـة أخـرى، وهـو الـجسر الـذي يـربط بـين الاسـتثمار والنتائج.

فمـن أهـم المصـطلحات المتداولـة في الأسـواق مـثلا، "ثقـة المسـتهلك في الاقتصـاد وثقـة الجماهير في القادة وثقة المستثمرين في الاقتصاد والثقة في مجالس الشعب والنـواب والثقـة في الحكومة وثقة الرياضيين في الفوز في المباريات الرياضية" وهكذا.

ولكن الثقة بالنفس بالنسـبة للقيـادة لـيس هـو السر، وإنمـا ثقـة القيـادة بـالآخرين هي السر الحقيقي للقيادة فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليـل نهـار في سـبيل خلـق مناخ تمنح وتخلق مـن خلالـه الثقـة بـالموظفين وتخلـق ثقـة عاليـة بأنفسـهم وبمصـادر قوتهم، فالقيادة هي التـي تحفـز العـاملين لبـذل أفضـل مـا لـديهم مـن جهـد وتوجيـه

ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج، والقادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بـأنهم قـادرون عـلى الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح. فإذا كان فعلا قـد قـام العـاملون بتولي مهام عملهم وتحمل مسؤولياتهم بجدارة كأبطال؛ فلا حاجـة عنـدها لمـن يـأتي ليتـولى تلك المهام ويقول بأن العاملين لم يقوموا بها.

فالتركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقتهم بأنفسهم، ويحطـم معنويـاتهم ويـؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم، بالمقابل فإن الإيمان بهم يـؤدي إلى ازدهـار الثقـة وبنائهـا، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

فثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بنـاء القائـد للثقـة في كل فرد من أفراد المنظمة، فالقادة يعززون الثقة في نفوس العاملين باعتناقهم لمعـايير عاليـة تتبلـور في الرسـائل والمعلومـات التـي يتبادلونهـا مـع الآخـرين ويتمثلـون تلـك المعـايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى في المنظمة.

إن بناء الثقة كما تقول كانتر يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتمثلها وينشرها القادة ويرى القائد صداها في سلوك المرؤوسين، وهنا يحتاج القائـد إلى بـذل جهـد خـاص في تعزيـز تلـك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مـع الآخـرين وتشـجيع كـل صـاحب قرار في المنظمة أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه؛ لـكي تسـاهم تلـك الثقـة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقـوم بهـا كـل واحد في مكانه.

فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين الفرد المـتمكّن القـادر عـلى العمـل بـنفس المسـؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادة الكاملة، ومن هنـا فـإن الثقـة بـالنفس والتمكـين صنوان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر.

كما يحتاج بناء الثقة إلى نماذج قيادية تتمثل ما تقول وتضرب مثلا يقتـدي بـه الآخـرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضـع أسسـاً وقواعـد رسـمية لبنـاء تلـك الثقـة مـن خـلال قـوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام.

وهناك ممارسات تدمر وتقوض الثقة بالنفس، والخوف يعتبر من أهـم هـذه الممارسـات التي تدمر ثقة الفرد بنفسه كما تبين ذلك الفقرات القادمة.

الإدارة بالخوف، وتدمير الثقة:

يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع مـوظفيهم وقـد نطلـق عـلى هـذه الإشـكالية صدمة الفجوة المعرفية Knowledge Gap Shock وهذه الفجوة ناتجة عن الفـرق بـين مـا كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها.

والصراع هو صراع إداري يكمن في الاسـتمرار عـلى إدارة المـوظفين بأسـاليب وأدوات مـا قبل الثورة المعلوماتية وعـلى أسـس تقليديـة تتجاهـل الثـورة المعلوماتيـة وتتجاهـل التغـير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن مـا يتـوافر لـديهم أو عـلى الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نسف كل الممارسات والأسـاليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد فتحدث أشكال متعددة من الصراع:

صراع بين الموظف والإدارة:

ما زال المدير يوجه المرؤوس على أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المبـاشرة والمستمرة،على الرغم من أن الموظف يعرف متطلبات عمله بشـكل يفـوق تلـك المراقبـة ولا يسـتدعي ذلـك الأشراف المبـاشر، فيحـدث نـوع مـن الصراع بـين الطـرفين يـفضي إلى قبـول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلبا على أداءه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يـوائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتتناسب مع الممارسات الإداريـة التقليديـة غـير الملائمة أصلا(Ryan and Oestreich, 1991).

صراع في داخل الإدارة:

والإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قـدرتها عـلى مواكبـة التطـورات المعرفيـة المعـاصرة فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإداريـة التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

ومنها صراع المشرف أو المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلي فيدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات.

فمدير اليوم يواجه تحديات تتجسد في تلك الفجوة، وهنا تأتي الإدارة بالخوف (Ryan and Oestreich, 1991) كونها من أخطر المشاكل التي تعمل على تعطيل بلوغ الطاقة القصوى والطاقة الكامنة Potential Energy للعاملين في المؤسسة وتهدد ما قد يتشكل لديهم من مبادرات إبداعية وابتكاريه لان الإدارة بالترهيب تكون في العادة على طرفي نقيض مع مقومات الإبداع والتفكير المستقل.

ويعدّ الخوف نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون ويأخذ الخوف أشكالا متعددة كحجب المعلومات وعدم الثقة في تداولها وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ونقد المرؤوس أمام الآخرين وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسؤولين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية وتدني مستويات الأداء والنوعية و الابتكار والإبداع.

ومن الصعب النهوض بالمؤسسة وتطويرها بشكل نوعي دون طرفي المعادلة الرئيسيين وهما المدير والموظف وتعدّ العلاقة بينهما حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير والتنمية في أي منظمة. وتتطلب هذه العلاقة إطاراً من الثقة والاحترام والفهم المتبادل لخلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

كما تعدّ الهرمية Hierarchy والسلطوية والمركزية والبيروقراطية الجامدة من أهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة للخوف؛ والخوف قد يساهم في توفير سيطرة وتحكم للإدارة والمدير، ولكنه لا يوفر الانتماء المطلوب للمؤسسة وخاصة على المدى الطويل، والخوف يؤدي إلى تجنب التجربة والمخاطرة والمحاولة طمعا بالأمن والسلامة.

ومن أهم الأمور التي تساهم في الخوف لدى المرؤوسين مسألة الأمن الوظيفي Job Security حيث إن الموظف الذي يخاف على وظيفته تتدنى قدرته على التركيز وتتناقص إنتاجيته، وهذا ما حدث مع شركة الخطوط البريطانية للطيران British Airways في الثمانينات من القرن الماضي حيث عمدت الشركة إلى التسريح الجماعي للعديد من الموظفين من خلال ما يسمى ببرامج تخفيض العمالة Downsizing، فواجهت نقصاً حاداً في إنتاجية المتبقي من العاملين ولم تدرِ أن السبب هو في برامج التسريح التي قامت بها الإدارة إلا بعد أن أجرت الإدارة استطلاعاً لآراء الموظفين، فقام المدير التنفيذي عندها بالدعوة إلى لقاء شامل مع جميع موظفي الشركة، وخاطبهم مؤكدا أنه لن يكون هنالك أي مزيد من التسريحات، بعدها فقط بدأت مستويات الإنتاجية تتحسن عندما أمن الجميع على وظائفهم ومستقبلهم الوظيفي.

فتلويح المدير للموظفين بسلاح الأمن الوظيفي بأشكال مختلفة من الأمور التي تبقي المرؤوسين في توتر وخوف، وانشغالٍ بالخوف على وظائفهم، مما ينعدم معه التركيز على مصالح المؤسسة العليا وأهدافها ورؤيتها. قد يكون الخوف موجوداً في النفوس بشكل غير معلن وغير ملحوظ بسبب الممارسات البيروقراطية للمؤسسة فعلى الإدارة أن تسعى للتعرف على ما يدور بأذهان المرؤوسين ومشاعرهم.

وتوافر الصراحة والموضوعية للمرؤوسين أمر يصعب تحقيقه والتحقق منه ولكن قد يكون هنالك ما يُستدل به من خلال تصرفاتهم وردود أفعالهم التي قد تتسم بالعنف أحيانا أو التردد أحيانا أخرى، مما يؤدي إلى خفض إنتاجيتهم كمّاً ونوعا وقد تتمكن أي مؤسسة من تحقيق نتائج مرضية من خلال الإدارة بالخوف ولكنها لن تستطيع تحقيق الفاعلية الكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من انعتاق أو انطلاق الطاقات الكامنة والخلاقة من عقالها فيبطئ حركة المؤسسة نحو التجديد والتغيير والتطوير.

نتائج الإدارة بالخوف:

إذا تأصل الخوف في مجموعات العمل فتكون هنالك آثار سلبية لا تقتصر آثارها على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب، بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة، ويمكن استعراض أبرز هذه الآثار السلبية في ما يأتي:

1- الشعور السلبي تجاه المنظمة:

وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمنظمة أو بالعمل بها واللجوء إلى التحايل والترقب ضد مصالح المنظمة، فبدلا من الانتماء فسيكون هنالك الحقد وحب الانتقام والتفكير في الكسب بأشكال متعددة على حساب المنظمة باعتبارها عدواً وليست بصديق، وعلى الأقل يظل الموظف يفكر باللحظة المناسبة لترك المنظمة ولا يخشى تسريب معلومات سرية وغير سرية للمنافسين إن أُتيحت الفرصة لذلك.

2- التأثير السلبي على الجودة والنوعية:

لا يقتصر التأثير السلبي هنا من خلال تخفيض مستويات الإنتاج بشكل كمي بل أيضا بشكل نوعي، وخاصة في مجال الخدمات عندما يتمثل تخفيض الجودة والنوعية بالتعامل مع الزبائن، أو العملاء بطرق غير ملائمة؛ كعدم التعاون والبطء في تقديم الخدمة والفضاضة في التعامل وعدم احترام الزبائن وعدم حل مشاكلهم وعدم اللباقة وسوء التعامل وعدم الاستجابة لشكاويهم.

وهذه الأشكال من أشكال التعامل مع العملاء قد تؤدي إلى تدهور المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة نحو الجودة والنوعية. ولأن تعامل المرؤوسين مع العملاء أمر غير ملموس (Intangible Dimension) (Melhem and Karasneh, 2005) فقد يحدث ويؤدي إلى خروج المنظمة من السوق دون أن تدري الإدارة عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذه النتائج المدمرة.

3- التأثير سلبا على معنويات العاملين في المؤسسة:

وهنا يشعر الموظفون بالإهانة والدونية وتثور بداخلهم مشاعر الغضب والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد، وهذه أعراض تؤدي إلى انعدام الثقة

بالذات وضعف مستويات التمكين والقدرة على التفكير الخلاق والمشاركة الفاعلة وحرية التفكير وعدم الجرأة على إبداء الرأي وانعدام الشجاعة على التصرف بحرية واستقلالية.

والحل يكمن في الثقة:

إن العلاج الشافي يكمن في الثقة والتخلص من الخوف، وهناك عدد من الاستراتيجيات الهامة للتعامل مع ظاهرة الخوف:

- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة. إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.

- الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين الموظفين، وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه الموظفين. وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة، والتواصل المستمر والشفافية الحقة قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين البشر دوما تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بعدم الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين التي تتطلب ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة، فكثيرا ما يشك الموظفون بنوايا الإدارة في تمكينها للموظفين عند غياب الثقة بين الطرفين.

وهناك دراسات أكاديمية أكدت أهمية ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة عند إطلاقها الوعود بتمكين الموظفين ومنحهم نعمة الحرية والمشاركة في اتخاذ القرار. ويجب على المدير أن يعترف بعد ذلك بوجود المشكلة (الخوف) لأن الاعتراف بالمشكلة هو البداية الصحيحة لحلها.

- إعادة الهيكلة: المنظمة ذات المستويات الإدارية الهرمية المتعددة قد تشكل المناخ المناسب لعلاقات سلبية ولتوترات غير مرغوبة، وكما ذكرنا في فصول سابقة فإن

المؤسسة ذات المستويات الإدارية القليلة تتمتع بنظام اتصال أكثر كفاءة ومشاركة أكبر في المعلومات بين المستويات المختلفة أما الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل فإنه يعمل على تكريس السلطوية ويعطي أهمية للمركز الوظيفي، مما يسمح بخلق هالة وهمية للمدير في مكتبه. والأمور الشكلية في المكتب قد تبعث رسالة تنم عن الرهبة والخوف، وتلك الرسائل قد تنشأ عن طريقة تصميم المكتب وموقعه في المبنى (عادة ما يقبع المديرون في أبراج عاجية رهيبة في أعلى طابق من طوابق المؤسسة) ووجود عدد من الحرس والأبواب المغلقة في وجوه الموظفين. فالمدير بحكم البيروقراطية الكبيرة في المؤسسة لا وقت له للاتصال بالآخرين؛ لأن وقته منصب على التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المؤسسة الرسمي. وهذه الأمور كلها تبعث على الخوف وخاصة نتيجة للفجوة التي تصنعها الإدارات الوسطى التي تحجب الرؤية و المعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.

- الكتاب عن النقد وتشجيعه: تعوّد القادة والمديرون على سماع الأخبار الجيدة عن سير العمل في الدوائر المختلفة التابعة لهم. ويخشى المرؤوسون من نقل الأخبار السيئة، فلا بد من تشجيعهم على قول الحقيقة والصدق في نقل المعلومة. وينبغي عدم التمسك الحرفي بمبدأ تجاوز المرجع والسماح للمرؤوس بمراجعة المدير الأعلى بشفافية ودون خوف من المدير المباشر.

- ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية اتخاذ القرار.

- الجُرأة في مناقشة كل الموضوعات: هنالك بعض الأمور التي يحرم أحيانا على الأفراد مناقشتها (مثل التعيينات التي تتم عن المدير العام بناء على علاقاته الشخصية ولا تخضع لنظام التعيين المتبع في المؤسسة).

- تشجيع المشاركة على اتخاذ القرار: أخذ الاستراتيجيات السابقة بعين الاعتبار يمهد الطريق لموضوع تمكين الموظفين، ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها

وغاياتها، من خلال تدريب الموظفين وتعليمهم المستمر على تحمل المسؤولية. وذلك كله يساهم في خلق فرص الإبداع والابتكار والتميز.

فالثقة وتلاشي الخوف وإزالة الريبة بين الأفراد داخل المؤسسة، كلها من المقومات الهامة لتحرير الموظفين من القيود التقليدية أملا في تحويلهم من الداخل إلى شركاء في المؤسسة بدلاً من أن يتحولوا خصوماً.

فالنظرة التقليدية التي ما زالت سائدة تكمن في النظر للمرؤوسين على أنهم خصوم وتكلفة لا بد من محاولة العمل الدؤوب على تخفيضها كلما أمكن ذلك هذه النظرة تتحول وتتشكل في سلوك الإدارة والمرؤوسين، فتترجم في الواقع العملي على شكل ممارسات لها انعكاساتها السلبية بأشكال متعددة، نفسية ومعنوية ومادية تفضي هذه الأشكال إلى علاقات عدائية بشكل أو بآخر لا تخدم مصالح المؤسسة ولا الموظفين ولا المستهلكين أو المراجعين، وتصبح سياسة الخوف والترصد وسياسة الربح والخسارة Win-loss Relationship سيدة الموقف.

بعد هذا كله فإن من المؤسف عدم وعي المديرين بوجود مثل هذه المشاكل ومنهم من يعتقد بأن سياسة الخوف و"العصا والجزرة" هي السياسة التي تنفع مع هؤلاء، متهما الموظفين بالتقاعس والأنانية والطمع والاستغلال، مما يؤدي إلى مراقبتهم والترصد لهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وحسب الأصول.

الثقة والروح المعنوية:

يبين ديفيد سيروتا David Sirota et al (2005) مؤلف كتاب "الموظف المتحمس" أن بمقدور الشركات تحقيق أرباح من وراء الموظفين بواسطة منحهم كل ما يريدونه ويرى البعض بأن هذه أفكار غير واقعية وحتى أنها غير معقولة؛ لأن منح العاملين كل ما يريدونه قد يعني الإفلاس للمنظمة وخروجها من السوق وأن إرضاء العاملين غاية لا تدرك.

ولكـن David Sirota and Louis A. Mischkind and Michael Irwin Meltzer يعتقـدون أن الكثـير مـن المـديرين يـدمرون ثقـة مرؤوسـيهم باسـتخدام أسـاليب إداريـة استبدادية لا تصلح إلا للقلة القليلة التي قد تستحق مثل هذه الممارسات.

هذه النتيجة ليست مجرد افتراضات خيالية وإنما نتيجة دراسات قام بها سيروتا وزمـلاؤه منذ عام 1994 على أكثر من 2.5 مليون موظـف، فتبـين أن المنشـآت التـي تحظـى بمـوظفين يتمتعون بمعنويات عالية مثل Intuit and Barron's تتفوق بمرات على منافسيها.

وهنالك نتائج توصلت إليهـا هـذه الدراسـة تـدل عـلى زيـادة واضـحة في أسـعار أسـهم الشركات التي تتألف من معنويات عالية لدى عامليها، وقد زاد معدل أسهم الشركـات التـي خضـعت لهـذه الدراسـة إلى معـدل 14% خـلال عـام 2004، بيـنما كـان معـدل الزيـادة في الصناعة تصل إلى 6%، وقد سحبت المقارنات على 9240 شركة خضعت للدراسة.

هذه الشركات الناجحة تعمل على أساس من المنطـق دون تعقيـد للأمـور، فهـي تشـجع مرءوسيها على الاعتزاز بعملهم والفخر بما يقومون به من أداء.

يأمل العاملون بتحقيق ثلاثة أهداف في العمل:

1. أن تتم معاملتهم بشكل عادل وبالتساوي، ويهمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، فهم دائما يطمحون أن يحصلوا عـلى المنـافع الأساسـية، ويهتمـون بـالأمن الـوظيفي، والمزايـا الصحية مثل التأمين الصحي ومن ناحية أخرى يهـتم الموظـف بـأن يُعامـل بـاحترام وتقـدير لعقله وقدراته وأن لا يعامل كطفل أو متهم، هذه الحاجات هـي أساسـية بالنسـبة للعامـل لتعزيز معنويات العاملين؛ فإذا حدث أي نقص في هذه العناصر تتأثر المعنويات بشكل كبـير وخطير.
2. يرغب العاملون بتحقيق شـعور بالإنجـاز مـن العمـل الـذي يقومـون بـه والعـنصر الأساسي هنا أن يشعر العامل بالفخر بالعمل الذي يقوم به وبالمنظمة التي ينتمي إليها.

3. العمل مع الآخرين والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل.

وقد رد ديفيد سيروتا وزملاؤه على المقولة التي تزعم بأن الموظف في الوقت الحاضر لا يهتم كثيرا في الاستقرار والأمان الوظيفي؛ بأن هذه المقولة غير دقيقة ووجدوا من خلال دراساتهم الشاملة أن الموظف لم يتغير من حيث سعيه نحو الأمان والاستقرار في العمل، وأن عمليات التسريح الجماعي التي تتم بناء على ذلك في كثير من المنظمات أمر غير مفيد على المدى الطويل.

الشعور بالسعادة في العمل شعور مؤقّت:

من هو الذي يقوض دافعية الموظف هل هو الموظف نفسه أم الإدارة؟ يتردد مثل هذا السؤال كثيرا وبشكل استنكاري أحيانا، أي أن الإدارة ليست هي التي تقوض دافعية وحماس الموظفين وإنما هم الذين تتناقص الدافعية لديهم بعد ستة أشهر من بداية العمل. وسيروتا (Sirota) يقول عكس ذلك.

أي أن الإدارة هي التي تدمر الدافعية والحماس في حقيقة الأمر عند الأفراد وليس العكس. فالدراسات التي قام بها تُبيِّن أن الناس عندما يأتون للعمل فإنهم يكونون سعداء ومتحمسين ومعظمهم سعداء للغاية ويتشوقون لرؤية زملائهم في العمل. ولكن عند استعراض البيانات التي حصل عليها سيروتا من خلال دراساته وجد أن المعنويات والحماس يتناقصان بشكل سريع عادة بعد خمسة إلى ستة أشهر.

هنالك نظرية تصف هذه الفترة الذهبية، أي الستة أشهر على أنها كشهر العسل الذي حتما له نهاية. ولكن هذا الشهر، أي شهر العسل يستمر في 10% من الشركات التي خضعت للدراسة لبقية حياة الموظف المهنية في المنظمة.

أي أن هنالك منظمات تحافظ على استمرارية حماس موظفيها وروحهم المعنوية العالية والفرضية التي يمكن طرحها هنا هي أنه من الصعب أن تحافظ على حماسك لمؤسسة أو منظمة لا تبادلك نفس الحماس والدافعية. ما يحدث على أرض الواقع أن الكثير من المديرين يتوقعون من المرؤوسين أن يكونوا متحمسين ومندفعين للعمل بكل نشاط ولكن في أول مناسبة يحدث فيها تراجع في المنظمة

يعمد المديرون إلى التخلص من الموظفين من خلال برامج التسريح المختلفة Downsizing. فتتغير طريقة التعامل معهم بشكل جذري ويصبحون تكلفة زائدة ينبغي التخلص منها، فكيف تتوقع الإدارة أن تستمر دافعيتهم وحماسهم بنفس المستوى وهم مهددون بسيف التسريح أو الطرد؟ وكيف سيهتمون بمن لا يهتم بهم؟

لقد ظهرت بعض الاتجاهات في التسعينات من القرن الماضي وخاصة في الدول الغربية حيث الطفرة الاقتصادية والازدهار الذي حققته الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، فظهرت اتجاهات تدّعي أن الأمان الوظيفي ليس مهما وخاصة في الشركات العالية التقنية High Tech على أساس أنه فقدان الموظف لوظيفة في شركة ما يتمكن أن يجد وظيفة بكل سهولة في شركة أخرى. ولكن بتراجع الشركات العالية التقنية عادت أهمية الأمان الوظيفي إلى القمة.

فمثلا تصر شركة ساوث ويست للطيران بعد حدث كارثة 9/11 أن الشركة على استعداد لخسارة في أسعار أسهمها ولكنها على استعداد للتضحية في أي موظف من موظفيها؛ لأنها تعتقد بأنها إذا فعلت ذلك فسيبدأ حماس الموظفين يتدهور وتتحطم روحهم المعنوية بعد أكثر من ثلاثين عاما من البناء المتواصل لتلك الروح التي هي من أهم أسباب نجاح الشركة وتفوقها في سوق الطيران.

العقبات والصعوبات التي تعيق الأداء تعدّ أيضا من الأمور الأخرى التي تدمر الحماس مثل نقص التدريب أو عدم توافر الوسائل والأجهزة والإمكانيات المناسبة أو ظروف العمل غير المناسبة أو بسبب الظروف البيروقراطية الجامدة التي تبطئ الإجراءات وتؤخر عملية اتخاذ القرار.

الصراع هو أيضا من المشاكل التي تقوض الدافعية والفخر والحماس وتلهي العاملين بدلا من تحسين أدائهم، أي تلهيهم ببعضهم بعضا، وبمحاولة الربح على حساب خسارة الآخر. فالصراعات والتوترات بين الأفراد تعدّ من أخطر العوامل التي قد تفت في عضد المنظمة.

ويقدم (1994) Pfeffer آراء جدلية في موضوع المساواة في العمل، فيؤكد على أن الفوارق الطبقية والفوارق السلطوية تساهم في إعاقة الأداء، تلك الفوارق التي ينجم عنها التعامل مع الموظفين كمواطنين من الدرجة الثانية، ويظهر هذا واضحا في الفرق بين الموظفين حسب الأجر الشهري من ناحية والموظف براتب مقطوع من ناحية أخرى أو الموظف الدائم والموظف المؤقت، فهذه التصنيفات بحسب (1994) Pfeffer تعطي انطباعا بأن الموظفين براتب شهري هم الأقدر والآخرين يجب مراقبتهم والحذر منهم.

وهناك أيضا رموز تدل على الفوارق السلطوية؛ ففي بعض الشركات يحق للموظفين براتب شهري اصطفاف مركباتهم الخاصة في مواقف قريبة بينما توجد مواقف الموظفين الأقل حظاً في مواقع بعيدة، فالشركات التي تهتم بالمحافظة على معنويات موظفيها تتجنب مثل هذه الأمور، وهذه الأمور بسيطة وليست لها علاقة بالعمل ولكنها تغذي الأنا والإحساس بالتفوق للبعض على حساب الغالبية العظمى من العاملين.

هنالك نسبة من العاملين قد تصل إلى 5% لا يحبون العمل قد تزيد هذه النسبة وقد تتناقص ولكنها تبقى نسبة قليلة إلى الغالبية من العاملين في المنظمة، هؤلاء القلة هم المزعجون حقا، ولكنَّ رد فعل المديرين أكثر إزعاجا عندما يعاملون عشرات أو مئات العاملين الآخرين على أنهم ال5%. فتوضع القوانين والإجراءات التعسفية والإشراف الشديد، فعندها نجد أن الناس الذين قد قدموا للعمل بدافعية وحماس وفخر يواجهون ما لم يكن في حسبانهم ويكتشفون أنهم يعاملون على أنهم مجرمون أو أنهم دائما متهمون.

وعادة ما يكون رد الإدارة على النحو االآتي: "لا نريد أن نتعامل بازدواجية ونريد أن نضع قوانين تطبق على الجميع وليس على فئة دون أخرى"، وهذه هي المشكلة بحد ذاتها، وذلك بأن نضع قوانين في تعاملنا مع الجميع وأن نساوي بين الجميع المتقاعس والمتحمس، ونعامل الجميع على أنهم أطفال أو مجرمون، هذا هو الأمر

الذي يراه سيروتا مدمرا للروح المعنوية لغالبية العاملين أو نسبة كبيرة منهم بسبب نسبة أخرى وغالبا ما تكون نسبة قليلة.

رفع مستوى حماس العاملين:

1. يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي ويجب اللجوء لتسريح العاملين كآخر حل بيد الإدارة وليس أول ما تقوم به الإدارة، فيجب محاولة أمور أخرى مثل تدريب العاملين أو أستيعاب أعمال أخرى لكي نصنع لهم عملا يقومون به من عقود أو ما شابه ذلك. أو صنع منافذ إنتاجية جديدة.

2. وجود فرق عمل تعمل بشكل مستقل أو شبه مستقل، وفي السبعينات مثلا قامت شركة تويوتا بإثراء العمل لدى العاملين على خط إنتاج السيارات، ففكرت بمنح مجموعات من العاملين مهمة إنتاج السيارة بكامل مراحلها ثم فكرت بطريقة أفضل من ذلك وذلك بجعل فريق من العاملين يقوم بجزء من عملية التجميع ويمكن لهذا الفريق أن يهتم أيضا بالجودة والصيانة المطلوبة في عملية الإنتاج وكذلك تدوير العاملين (Rotating workers) وقد كانت هذه المحاولة رائعة ومرضية بالنسبة للعاملين.وهذا يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية ويقلل من الأسلوب "من أعلى إلى أسفل" في الإدارة لأن الناس هنا يديرون أنفسهم بأنفسهم.

3. التقدير أيضا مهم، فالعامل لا ينتظر من المدير أن يقول له بأنه يحبه، ولكنّه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير والاحترام، المكافآت ينبغي أن تشبه جائزة نوبل بحيث يساهم الزملاء في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة وعلى الإنجاز المتميز.

4. أفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم الإدارة على أنهم شركاء وليسوا بأبناء أو أعداء أو مستخدمين، التعامل معهم على الأقل على أساس أنك بحاجة إليهم وهم بحاجة لك ولا يمكن القيام بمهام العمل دون هذه الشراكة المتعادلة.

وقد يُقَّوض الحماس لدى العاملين عندما يتخذ المدير قرارات وأفعالاً تؤثر على العاملين بشكل سلبي، وتؤثر على عملهم وحياتهم دون حتى علمهم بقراراته

وأفعاله؛ عندها لا يمكن أن نتجنب هبوطا واضحا في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بالمقابل، خاصة عندما تقوم بعمل ما وتعتقد بأن هذا العمل يستحق نوعا من الدعم أو التقدير الشخصي وكل ما تحصل عليه هو تجاهل أو قمع لهذا الأداء؛ عندها سنشهد أيضا نقصا واضحا في الروح المعنوية للعاملين. وقد يصل الأمر ببعض المديرين وخاصة في الإدارة الوسطى إلى الاعتقاد بأن على المرؤوس أن لا يشعر بروح معنوية عالية، ويجب أن تبقى معنوياته متدنية، لكي لا يتمرد وتتضخم لديه الأنا لأنه قد يتجاوز حدوده وعندها ربما يتمرد وتصعب بعدها السيطرة عليه، لذلك لابد أن يلزم حدوده، فهو في النهاية مستخدم وليس مديراً وليس مسئولاً، هذه الذهنية الموجودة لدى المديرين تعمل بشكل واضح وصريح ضد مبدأ حماس المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم، بل تعمل على هزيمة تلك الروح المعنوية من الداخل.

وهذا يتناقض مع أي إمكانية لتطبيق منهج التمكين الذي من مقوماته الأساسية وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى العاملين، فلا يمكن لإنسان أن يتصرف بحرية وتمكين وثقة بالنفس دون حماس ومعنوية ودافعية قوية نحو العمل والأداء، لذلك من المديرين من يطلب من العاملين حرية التصرف والاستقلالية بالعمل والتمكين والمشاركة، وهم في نفس الوقت يقوضون الأسس الهامة التي قد تقوم عليها حرية التصرف والاستقلالية في العمل مثل الحماس والطاقة الكامنة لدى المرؤوسين نحو العمل.

فما هو الحل يا ترى؟

تؤكد كانتر أن الحل من أجل الخروج من الحلقة المفرغة للفشل يكمن في القيادة، فهنا دور القيادة دور مفصلي في عملية التحول من الفشل إلى النجاح لأن الثقة أصبحت في الحضيض ووصل الناس إلى حالة من اليأس وفقدان الأمل بالخروج من بوتقة الفشل، فقد فقدوا الإيمان أن بمقدور الأفراد فعل أي شيء للخروج من مأزق الفشل والتراجع، وقد يكونون قد فقدوا الأمل أيضا بالمدير لأنه في نهاية المطاف هو الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه منذ البداية، فهنا لا مخرج من هذه

الحالة إلا بقيادة من نوع مختلف تعمل على إعادة صناعة الثقة بالنفوس مـن خـلال أركـان الثقة التي ذكرت آنفا وهي المبادرة وتعزيزها والتعاون وتأصيله والمساءلة وتمكينها.

المكاشفة وبناء الثقة بالنفس:

تساهم المكاشفة في بناء الثقة بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى بنـاء التمكـين وتحمـل المسؤولية بشكل مناسب كما توضح النقاط الآتية:

أولاً: ففي ظل حالة التراجع التي قد تواجهها المنظمات أحياناً، تطمس الحقائق وتتناقص القدرة على مواجهتها، فبعض القادة أو المديرين بحاجة هنا إلى إبقاء الحقائق مغطاة تحـت السطح وليس من مصلحتهم التحدث كثيرا عنها لأن الكشف عـن الحقـائق معنـاه الكشـف عن أخطاء القادة ومشاكلهم التي أدت إلى هذه الحالة. وترى حتـى الحـوار يقـل والحـديث يتناقص، فللخروج من هذه الحالة لابد من جـرأة القائـد الـذي يضـع جميـع الحقـائق عـلى الطاولة ويساعد الآخرين في التعامل مع هذه الحقائق. هذا الكشف عن الحقـائق لا ينبغـي أن يتم بطريقة عقابية أو بطريقة انتقامية أو بطريقة اللوم؛ لأن هذا سيديم الحالة السائدة ويبقيها.

ثانياً: بحاجة لبذل جهـد في زرع روح التعـاون وروح الفريـق ووضـع النـاس بعضـهم مـع بعض في غرفة أو في مكان واحد يحتك فيه الجميع أمرا لا يكفي لأنهم قـد يكونـون في مكـان كهذا دون أن يتحدث بعضهم إلى بعض، وقد تتشكل علاقات عدوانية، وصراع في هذا المكـان، وقد تكون هنالك علاقات سلبية فيما بينهم ولكن يجب وضع العاملين في مكان معـا، ووضـع هدف كبير يعملون معا مـن أجـل تحقيقـه القائـد صـاحب الرؤيـة الكبـيرة هـو الـذي يضـع للعاملين غاية يجتمعون معا، ويبذلون الجهد والوقت والتفكير من أجل تلك الغاية العظيمـة، ومن ثم منح العاملين فرصة لتحقيق خطوات ولو صـغيرة في تحقيـق نجاحـات وفـوز وتقـدم خطوة خطوة نحو الأمام باتجاه روح المبادرة والتمكين، فالناس تغلق الأبواب أمامهم في حالـة

الفشل والخسارة وتكبت أنفاسهم ويحسون باليأس والسلبية المدمرة، والقادة الناجحون يخرجون من المأزق بالاستثمار.

وتبين الدراسات (كانتر 2004) أن القادة الجدد غالبا يحققون منجزات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة، وهنالك مثال تأتي به كانتر يوضح ما نرمي له في هذا السياق في الحالة الآتية:

حالة (2) المركز الصحي:

مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلا من أن يفعل ذلك وجد موجودات عظيمة: الإنسان الفعال، والمباني الجميلة، ومجتمعاً حول ذلك المركز متعطشاً لخدماته فقد وجد ذلك المدير طرقاً ليبين للناس كم هي قيمتهم هامة وأساسية؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي لطالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعما هذا بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم أي مبادرة حيوية لحل المشاكل مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس.

بدأت ثقة الناس تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون أن بمقدورهم تقديم مساهمة ما، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

هذا ما صنعه في الوقت الحاضر نيلسون مانديلا في تحويل الظروف والأحوال من أسوأ السيئ إلى أفضل ما يمكن، من خلال طرح الحقائق، ولكن دون خوف أو وجل من عقوبة أو ما شابه ذلك، فطلب من الجميع أن يتقدم ويقول الحقيقة فقال لهم: "تقدموا وقولوا الحقائق بصدق لأننا يجب علينا التعامل مع الحقائق القائمة قبل أن نتقدم أي خطوة للأمام".

من أهم مشاريع نيلسون مانديلا تكوين لجنة التسوية والحقائق وهي من أهم المؤسسات التي بناها نيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا وبنى أيضا جسرا بين الأجناس المختلفة لبناء تكاتف وتعددية ثقافية ونشاطات مشتركة بين مختلف الطوائف، وبعدها عمل على تمكين الناس بإيجاد الموارد لاستثمارها في مشاريع جديدة لمجتمعات السود في تلك القارة فكان قد استثمر الأركان الثلاثة التي نادت بها كانتر وهي التي صلحت في الشركات وفي المؤسسات الخاصة والعامة وحتى في الفرق الرياضية وهي التي نراها هنا تصلح على مستوى الدول.

هؤلاء القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق، وهو ما تسميه كانتر بالبعد الإنساني (THE HUMAN TOUCH) أو اللمسة الإنسانية، وهذه اللمسة قد تتحقق عندما تنادي المرؤوسين بأسمائهم، وعندما يشعرون بالمتعة مع قيادتهم وعندما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز وتثني عليه بما قام به من عمل، وأن تكلف نفسك كقائد عناء التعرف على اهتمامات الآخرين وتحاورهم حول تلك الاهتمامات.

هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية التي تبني الثقة بالنفس؛ لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هنالك من هو مهتم به، ويسأل عنه ويدعمه.

رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية:

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني.

وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء (Randolph,2000) ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية

بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين، وبمعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

ومن القصص والنماذج التي تدلل على ذلك:

حالة (3) التمكين:

أن أحد العاملين في أحد فروع فنادق ماريوت (Marriot) قام بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكن من تسليمه الحقيبة، وكانت تلك مبادرة خاصة من ذلك الموظف كشكل من أشكال التمكين، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب هذه القصة إلى بطل، ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى؛ لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى.

حالة (5) النزلاء الاستراليين:

"أقام عدد من الاستراليين في أحد الفنادق عدّة أيام وقد لاحظت إحدى المضيفات في مطعم الفندق عدم تردد هؤلاء النزلاء وجبة الإفطار في كل صباح فأثار ذلك استغرابها مما دفعها لسؤالهم عن السبب، فتبين أن نوعية الوجبات المقدمة في ذلك الفندق وبشكل خاص وجبات الإفطار لا تتناسب مع ما تعودوا عليه من طعام في بلادهم فتحرت هذه الموظفة حول نوعية وطبيعة الوجبات المناسبة لدى الاستراليين وتمكنت في اليوم التالي من إعداد وجبة شهية لهم ودعتهم إليها في الصباح، الأمر الذي أثار إعجابهم واندهاشهم وكذلك أثار ذلك إعجاب الإدارة التي قدمت لهذه

السيدة تشجيعا وحوافز معنوية ومالية وتقديراً شخصياً من خلال ترديد هذه القصة في كل مناسبة ملائمة".

من الجدير ذكره هنا حول هذه القصص الحقيقية أنه لولا المناخ التنظيمي الملائم ولولا الحوافز والدوافع المستمرة لسلوكيات التمكين لما قام هؤلاء الموظفون بهذه الأدوار، أما في قصة الفندق فنتائجها كانت مبهرة فلم يمر وقت طويل حتى أصبح الكثير من الاستراليين يرتادون هذا الفندق، وهذا أمر غير مستغرب بفعل السمعة ونقل المعلومة من شخص لآخر (Word of Mouth).

أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين:

- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

- أما الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:

1. حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز التي تم ذكرها في مواقع مختلفة من الكتاب، ومهما كانت هذه الحوافز فلابد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

2. حوافز معنوية: في هذا يجادل السياق علماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء، ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء

والتمكين، ومـن هنـا فهـو يشـجع عـلى الانـتماء الـداخلي الـذي لا يتحقـق إلا مـن الـدوافع الداخلية إذا أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين (Argyris, 1998).

هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لابـد أن تتعـزز بـدوافع خارجيـة وبالتـالي لابد من وجـود حـوافز خارجيـة بشـكليها المـادي والمعنـوي، لتعزيـز السـلوك وتقويتـه كـما يؤكد (1948) Skinner من خلال مساهماته في نظرية تعزيز السـلوك المشـهورة التـي عـلى رأسها التعزيز الإيجابي، وهي التي تنص على تعزيز السلوك عنـد الفـرد بمـنح صـاحبه نتـائج مرغوبة بناء على ذلك السلوك.

ومن الجدير ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الـدوافع الداخليـة عنـد الفرد، فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج؛ فلابد من تقـدير جهـده مـن خلال نظام للجوائز يتضمن مثلا تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع أسم هذا الشـخص في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديرا له، وقد يتبع ذلك منحـه أدوات ووسـائل ومـوارد ماليـة لتطوير أفكار جديدة في مجـالات معينـة فهـذا سـيعزز لديـه روح المبـادرة والاسـتمرار عـلى النهج الذي بدأ به والبناء عليه.

وهذا بحد ذاته يعدّ من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنـة وخاصـة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به الموظف، فهنا نلاحـظ أن قيـام المؤسسـة ببناء وتوسيع المختبر الذي تمكن الموظف من خلاله إنجاز ذلك العمل المتميز تكريما له يعـدّ أهم وأقوى أنواع الحوافز المعنوية التي تعدّ من جنس العمل المبدع الذي بدأ به الفرد.

وهنالك عدد من المفـاهيم الأخـرى التـي يمكـن اعتبارهـا مقومـات مسـاندة ومسـاعدة للعاملين في موضوع التمكين وخاصة عندما تحاول المنظمة إتبـاع نظـم التسـويق بالعلاقـات والتسويق الداخلي.

مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing):

ظهر مصطلح التسويق الداخلي مفهوماً من المفاهيم المعاصرة منذ الثمانينات من القـرن الماضي ليدلل على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة، وسحب العلاقـة بين الموظف والموظف على العلاقة بين الموظف والزبون.

فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لزبائنها الخارجيين تحاول أيضا تسهيل عمل زبائنها الداخليين (الموظفين) (رفيق وأحمد، 2000).

ويعرّف التسويق الداخلي أنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Berry, 1994) فمثلا في المطعم يعدّ الموظف (السفرجي) الذي يقدم الوجبات للزبائن بمنزلة الزبون بالنسبة للطاهي الذي يطهو الوجبات والوجبة التي يوصلها هذا الموظف أو الموظفة للزبائن تعدّ بمنزلة المنتج، فلكي يتمكن هذا الموظف (السفرجي) من تقديم الوجبات بسرعة لزبائنه فلابد من أن يحصل عليها بنفس السرعة من الطاهي أيضا.

وغالبا ما يعتمد كل موظف في المنظمة في إنجاز مهام عمله على موظف آخر يعدّ بالنسبة له مزوداً للخدمة وهو يعدّ بمنزلة زبون أمام ذلك المزود، وهكذا. ففيما تحاول المنظمات إرضاء زبائنها العاديين، فينبغي مقدما أن ترضي زبائنها داخل المنظمة على اعتبار أن رضا الزبائن الداخليين (الموظفين) يؤدي حتما إلى رضا الزبائن الخارجيين. وهذا يعد من المقومات الإضافية التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز المشاركة والتعاون وروح الفريق والتمكين.

ولقد حاول كل من رفيق وأحمد (2000) مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بما يقرب من عشرين عاما من أجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم. كما حاول كل من Varey and Lewis (1999) وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي ومن أشمل التعريفات تعريف رفيق وأحمد:

"التسويق الداخلي جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي؛ بهدف تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن (2000 و ص 452)".

في المراجعة لأدبيات التسويق الداخلي يـرى المـرء أن المؤسسـات مـدعوة لتغيـير نظرتهـا تجاه موظفيها، أي إنه يجب على المنظمات التحول من النظرة التقليدية السلبية في كثير من الأحيان إلى اعتبار العاملين ذوي أهمية وقيمة واعتبار.

وقد أكد (1994) Pfeffer في كثير مـن كتاباتـه أن سر الميـزة التنافسـية أصـبح يكمـن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمـل مع وليس ضد موظفيها وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي وحسب وجهـة نظـر Varey and Lewis (1999)فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن بل يعدّهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صـنع القرار.

التسويق الداخلي والتمكين:

هنالك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفـاهيم معـاصرة متناغمـة بعضها مع بعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعلـه؛ لمسـاعدة زملائهـم في العمـل عـلى تحقيـق رغبـات الزبـائن حتـى لـو أدى ذلـك إلى تجـاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة.

من هنا نرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بـل ينسـجم تمامـا معـه ويعدّ مكمـلاً لـه، فـإن تـم التعامـل مـع العـاملين عـلى أنهـم زبـائن أو شركـاء فسـوف يـتم انخـراطهم برسـالة المنظمـة وأهـدافها الإسـتراتيجية وحاجـات الزبـائن وعنـدها سـيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبـائن والمسـاهمة في تحقيـق الفاعليـة للمنظمـة (Sargeant and Asif, 1998; and Frost and Kumar, 2000).

من هنا نلاحظ بأن مناخ التسويق الداخلي سيؤدي إلى منح العاملين مزيدا مـن حريـة الـتصرف والتمكن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى أن تفضي هذه المقدمات إلى تطـور أفضـل في نتـائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسـة بالنسـبة للمنظمـة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمـة التنافسـية وقـدراتها عــلى التكيــف مــع التغــيرات البيئيــة المختلفــة؛ لأن سر نجــاح المنظمــة في التكيــف

والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

التسويق الداخلي والموظف المباشر Internal Marketing and Frontline Staff:

يبين Czaplewski et al. (2001) أن استراتيجية التسويق الداخلي تبدو متطلباً أساساً لبناء قدرات الموظف ودافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو العملاء وضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة وتحقيق ربحية عالية في النهاية.

التسويق الداخلي والبيئة العربية:

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علما بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدوداً جدا، حيث إن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظماتنا في الوطن العربي، حيث إن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها الفكر التقليدي، والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي وغياب عمل الفريق وحصر العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي.

أما النقاط الآتية فهي تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في أدبيات التسويق الداخلي حسب ما توصل له أمثال (Berry, 1982, Gronroos , 2000, Rafiq and Ahmed, 1998; 2000):

- التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن – زبائن داخليون.
- تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.

- زرع الفكـر المتمركـز حـول المسـتهلك (Customer Orientation) بـين الزبـائن الداخليين.
- تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.
- التأكيد على الإستراتيجيات الوظيفية والعامة لدى الموظفين الداخليين.
- التأكيد على تفعيل المحاور السابقة.
- النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء.

وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمنهج التسـويق الـداخلي إلا أن هنالـك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:

1. الأول في انخراط الموظف ومشاركته وتمكينه.

2. حصول الموظفين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة والإمكانات. ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في تدريب العـاملين لتحسـين قـدراتهم إذا أرادت المـنظمات فعلا أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي وخاصـة في البيئـة العربيـة التـي تحتاج إلى فهم المصطلح وتوظيفه بشكل مناسب في أدبيات التسـويق المسـتخدمة في اللغـة العربية، حيث إن استخدام هذه المصطلحات قد يبدو غير ملائم بسبب عـدم التعـود عليهـا من ناحية، وبسبب عدم وجود المناخ والبنية الفكرية المناسبة لاستيعابها مـن ناحيـة أخـرى، فقد تبدو نشازا وغير مستساغة للقارئ العـربي. وهـذا لا يعنـي تجاهلهـا، فمـن غـير المفيـد تجاهـل الأفكـار المعـاصرة والحديثـة ولكـن مـن الأفضـل التعـرف إليهـا ومحاولـة تحليلهـا وتمحيصها من خلال الواقع والبيئة بصرف النظر عن ملاءمة تطبيقها في الوقت الحاضر، فـإن لم تكن ملائمة حاليا فقد يأتي الوقت المناسب الذي قد تكون فيـه ملائمـة ومناسـبة للتطبيـق وخاصة في زمن العولمة وتقاطع الثقافات وتزاوجها.

خلاصة:

ونخلص إلى أنّ الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث؛ فإن الناس سيمتلكون الثقة بالنفس. ولكن عندما تفتقد المنظمة للحقائق الواضحة، وعند غياب المساءلة، وعند غياب الدعم، من قبل الآخرين وعندما تفتقد لقوة التأثير (أي أن أفعالك لها تأثير)، فعندها تفتقد إلى الثقة بالنفس. وعندها لا يرى العاملون جدوى من بذل جهود إضافية، ووقت إضافي وعندها يتردد المستثمر ونفي الاستثمار، ويتوقف المتبرعون عن التبرع، ويختفي المعجبون، وتتدهور الثقة أكثر فأكثر.

ومن أهم دلالات الثقة أنها تنمو بتكرار التجارب الناجحة وتجعل من السهولة أن تستخدم مهاراتك في المرات القادمة (كالكاتب الجديد في مجال الكتاب يشعر بالنشوة نتيجة لقبول نشر أبحاثه من قبل المجلات العلمية فإن هذا الشعور يكسبه قدرة على ممارسة مهاراته الكتابية بيسر وسهولة في المرات القادمة).

وتزداد الثقة في كل مرة أكثر من المرة السابقة، وعندما تتناقص الثقة بالنفس نتيجة للفشل والتراجع وعدم تحقيق أي تقدم فهذا يجعل تحقيق التقدم والخروج من بوتقة الفشل أمرا في غاية الصعوبة، وهكذا عندما تتدهور الثقة في النفس تصبح الأمور أصعب وكل مرة تزداد صعوبة وهنا تحتاج المنظمة مثلا إلى قيادة جديدة وبداية جديدة (أي أن تبدأ من جديد متجاهلة آثار الهزيمة أو الفشل).

وهنا يأتي دور القيادة أو دور الإنسان الذي يبدأ من جديد دون استسلام للفشل فأخطر ما يدمر الأفراد والمجتمعات والمنظمات وحتى الأمم هو خطورة الاستسلام للفشل الذي يؤدي للهزيمة، وما هو أخطر من الهزيمة في المعركة هو الشعور بالهزيمة في وقت السلم لأنها الحالة التي تؤدي إلى موت الثقة التي تصنع الكر بعد الفر.

أما بريق الفوز فيصنع دائرة للنجاح وسلسلة من التقدم للأمام لا يهم معها كثيرا من هو القائد، لأن النجاح يصنع قوة دافعة ايجابية يتحمل الكل خلالها

المسؤولية وليس القائد فحسب، المشكلة الخطيرة في حالات فقدان الثقة التي تنتج عن سلسلة من الخسائر المتلاحقة، فالمنظمة تشعر بهذه الحالة عندما تفقد الدعم وفي تدني مستوى الإقبال من قبل الزبائن، وتدنٍ واضح في الحصة السوقية، وعندما لا يتوافر الأعمال الكافية للعاملين، وتبدأ الإدارة في إعادة النظر في وجودهم ودورهم وهكذا تجد هذه الأمور كلها أعراضاً لسلسلة الفشل والتدهور. وإن لم توقف هذه الحالة فإنها ستتفاقم وتسوء أكثر وأكثر، والفشل لا يولد إلا الفشل (Kanter, 2004).

وأخيرا فإن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارة والمعلومات، وتدفقها بشكل حر وواضح لهي جميعها من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة وهذه المقومات يتبعها ويعززها مقومات أخرى مثل التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي الملائم والمشجع لتعاون العاملين وروح الفريق.

المراجع

- ابو الكشك، محمد نايف، (2006 م)، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، عمان، الاردن.

- اسعد، محسن اسعد، رسلان نبيل اسماعيل (1984م)، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- بدر، حامد احمد، (1995م)، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع القاهرة.

- تركي، مصطفي احمد (1986م)، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت.

- جادالله، محمود فؤاد (1997م)، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد(56).

- الحرفه، حامد، (1980) موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الاول بيروت.

- حسن، عادل، وزهيرمصفي (1978م)، الإدارة العامة، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.

- حسن، امتثال محمد وآخرون (2002م)، مباديء الإحصاء، جامعة الإسكندرية مطابع كلية التجارة، الاسكندرية.

- حنفي، عبدالغفار (2002م)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

- الحنيطي، ايمان محمد علي (2000م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

- الحيدر، عبدالمحسن بن صالح وابـراهيم عمـر بـن طالـب (2005م)، الرضـا الـوظيفي لدى العاملين، القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة الرياض.
- محيسن، وجدي احمد (2004م)، مدى رضا موظفي وكالـة الغـوث العـاملين في وكالـة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دياب، حنان (2002م)، الرضـا الـوظيفي لـدى اطبـاء الاسـنان العـاملين في قطـاع غـزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- الـخضراء، بشـير ومـروه احمـد وآخـرون (1995م) برنـامج الإدارة والريـادة السـلوك التنظيمي، ط 1، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- درة، عبد البـاري (1982 م)، العامـل الـبشري والإنتاجيـة في المؤسسـات العامـة، ط 1، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموط، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- رسـلان، نبيـل (1978م) الحـوافز في قـانون العـاملين بالحكومـة والقطـاع العـام، دار النهضة العربية، القاهرة.
- رضـا، احمـد، معجـم مـتن اللغـة، (1958) م، موسـوعة لغويـة حديثـة المجلـد الثـاني منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت.
- زويلف، مهدي حسن (1984 م) إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصي عمان.
- السلمي، علي (1984م)، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة.
- سند، عرفه المتولي (1985م)، مقدمة في العلوم السـلوكية، تطبيقاتهـا في مجـال الإدارة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- السـيد، اسـماعيل محمـد، (1997م) تنميـة المهـارات القياديـة والسـلوكية تـدريبات وانشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- الشنواني، صلاح (1992م)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الإسكندرية.
- شوقي، طريف (1993م) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة.
- الشيخ، حسن محمد (1993م)، السلوك الإداري، النظرية والتطبيق، ط 1 شركة مطابع العيد، الدمام.
- الطويل، هاني عبدالرحمن 1999م، الغدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العائدي، كمال (1996م)، اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت عمان.
- العطية، ماجدة 2003، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان، دار النشر.
- مصطفي، احمد 2000 م، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ياغي، عبدالفتاح 1998م، اثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
- العديلي، ناصر محمد، (1982م) الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني، الرياض، مجلة الإدارة العامة، عدد 36.
- عاشور، احمد صقر (1996م) السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- عبد الخالق، ناصف (1986 م) بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت.
- عبدالرازق (1987م)، ادارة الافراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

- عبدالوهاب، علي، (1982م)، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (1997م) الكتاب العلمي، الرياض، دار اسامه للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2001م) الكتاب العملي، مفهومه وادواته واساليبه عمان، دار الفكر.
- العديلي، ناصر محمد (1984م) الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الادارة العامة.
- عساف عبدالمعطي محمد (1999م) السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الاردن.
- فهمي، منصور (1982م) ادارة القوي البشرية، ط6، دار النهضة العربية القاهرة.
- فهمي، محمد شامل (2005م) الاحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج spss، الرياض، معهد الادارة العامة.
- القريوني، محمد قاسم، (1989م) السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان.
- مهنا، محمد فؤاد (1976م)، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف القاهرة.
- الخطوات الذكية للمسؤولين، سام ديب ولايل سوسمان.
- رسالة ماجيستير بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين، سعود ضيف الله الدالة.
- الإنتصار مع فرق العمل، كاترين كاريفلاس.
- رسالة ماجيستير بعنوان أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية سامية خرخاش.
- القوانين العامة للنجاح، بريان تراسي.

● أحمد عيسى سلمان، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمى بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2004.

● أحمد محمد عبد القادر، ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفى دراسة تطبيقية على القطاع الصحى الحكومى، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس رسالة ماجستير غير منشورة، 2003.

● العيدروس، لولو، عبدالله. "دراسة عن الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى الممرضات السعوديات وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية" دراسة ميدانية بالمستشفيات الحكومية بمدينتى مكة المكرمة – جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية. لم يذكر الناشر 1989.

● إيمان محمد صقر، النموذج السببى للعلاقة بين ضغوط أحداث الحياة والمساندة الاجتماعية وأساليب مواجهة الضغوط والأكتئاب لدى طلاب الجامعة (رسالة دكتوراه، مصر، كلية التربية، جامعة الزقازيق 2001).

● بسطا، لورنس . ضغوط العمل لدى معلمى مرحلة التعليم الأساسى مصادرها والانفعالات النفسية السلبية المصاحبة لها، دراسات تربوية/ مجلد 6، ج 30، ص 39 – 85 (1990).

● سليمان محمد على بن حسين القحطانى، العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفى والإنتاجية فى العمل، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة الإمام، كلية العلوم الإجتماعية، الرياض 1996.

● سمير عبد الله نصر الدين، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، (لم يذكر الناشر 1412هـ).

● سعاد بنت عبد الله بن عبد الرحمن السلوم، "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، رسالة ماجستير (لم يذكر الناشر 2002).

- سوسن عبد الفتاح أحمد، أنماط السلوك القيادى والمناخ التنظيمى على الرضا الوظيفى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس 1995.
- سيف بن صالح الدلبحى، العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفى وانعكاستها على كفاءة الأداء، أكاديمية نايف، الرياض، رسالة ماجستير، 1997.
- عمرو محمد أحمد عواد، علاقة الضغط الوظيفى بكل من الاداء والرضا الوظيفى، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعية المصرى، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة 1997.
- المحتسب وجلعود، العوامل المؤثرة فى تطوير أداء موظفى البنوك: دراسة تطبيقية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفى (1426 هـ).
- صالح العساف، المدخل إلى الكتاب في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع (1989م)، ص 186.
- هند ماجد الخثيلة، مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون فى التعليم الجامعى، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (1) مجلد (9)، 1997، ص 91.
- مايكل أرجايل، سيكيولوجية السعادة ترجمة فيصل عبد القادر يونس، مراجعة شوقى جلال، سلسلة علم المعرفة، الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والأداب 1993، ص 175.
- محسن عباس، علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل دراسة تطبيقية على شركة النيل العامة للطرق والكباري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس 2011، ص ص 30 - 31.
- محمد حسن عبد اللـه المالكى، المتغيرات الادارية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفى ومردوها على إنتاجية رجل الأمن، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض 1993.

- مراوان احمد حويحى، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفى على رغبة العاملين فى الاستمرار بالعمل – حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحى فى قطاع غزة رسالة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، جامعة النيلين، جمهورية السودان (لم يذكر الناشر 2008).
- ناصر محمد العديلى، السلوك الانسانى والتنظيمى، معهد الادارة العامة الرياض، 1995، ص 189.
- وفاء حسين الزير، الرضا عن العمل بين معلمى المرحلتين الاعدادية والثانوية رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، 1978.

المراجع الأجنبية:

●Davenport, D. H. (2001) Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

●Drucker, P, (1989), New Realities: In Government and Politics/ In Economics and Business/ In Society and World View, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York.

●Nonaka, I. and Takeuchi,H. (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press., Cortada, J. (1998), Where Did Knowledge Workers Come From, in Cortada, J (ed), Rise of Knowledge Worker, Portsmouth, N.H.: Butterworth-Heinemann.

●Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York: Random House.

●Lioyd, B and Case, J. (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, Leadership and Organization Development Journal, Volume 19 (7), pp. 392-396.

●Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

●Peters, T and Nancy Austin (1985), A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House

●Carnall, Colin (1999), Managing Change in Organizations , Third Edition, Prentice-Hall, Europe.

●Hart, P. & Saunders, C. (1997), Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange, Organization Science, 8 (1), 23-42., Mayer, R. C., Davis, S. H., and Schoorman, F. D. (1995), An Integrative Model Organizational Trust, Academy of Management Review, 20, 709-734.

●Fukuyama, F.(1995), Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, London: Hamish Hamilton.

●Bennis, W. and Townsend, R. (1995), Reinventing Leadership, William Morrow, New York, US.

●Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, Harvard Business Review, 73 (1), 20-31.

●Stewart, T.A., (2001) Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

●Kanter, R.(2004), Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End, Crown Business, pp. 402.

●Ryan, K and Oestreich, D. (1991) Driving Fear Out of The Work Place, Jossey-Bass Publishers, USA.

●Melhem, Yahya and Karasneh, Abed (2005), The intangible Dimensions of Service Quality- the Neglected Domain, International Journal of Applied Marketing. volume 2 issue 1.

●Sirota, D, Mischkind, L., and Meltzer, M (2005) The Enthusiastic Employee, Wharton School Publishing/Pearson Education.

●Sirota, Mischkind, and Meltzer (2005) Ibid.

●Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.

●Collins, J and Porras, J.(1994), Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies, USA.

●Pfeffer, J (1994) Competitive Advantage through People, Op cit.

●Argyris, C. (1998), Empowerment, Op cit.

●Skinner, B.F (1948), Walden Two, New York: Macmillan ; Science and Human Behavior, New York: Macmillan (1953)

●Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, 14(6), 449-462

●Berry, L.L. (1984), The Employee as Customer, in Lovelock, C.H. Services Marketing: Text, Cases, and Readings, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 271-279.

●Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), A Broadened Conception of Internal Marketing, European Journal of Marketing, 33 (9/10) 926-944

●Sargeant, A and Asif, S (1998), The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking, International Journal of Bank Marketing, 16 (2), 66-79., Frost, A. F and Kumar, M (2000) Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization, Journal of services marketing, 14 (5) 358-377.

●Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001) Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success, Marketing Management, 10 (3), 14-17.

●Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

●Managment, John Naylor,1999, finanacial times and Pitman Publishing.

●Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

●Management information Systems for Microfinance

●Institutions : Charles Waterfield and Nick Ramsing .Feb . 1998

●Samir riad – Care international in Egypt : traning material to pivotal CDAs Cap project

●A. O. Agho et al., Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of Cauasal model, Human Relations, Vol. 46. N:8 1993) pp. 1007-1029

●Beeher, T and New man, J., Job stress employee Health and organization effectiveness. A fact Analysis Model and literature Review Personal Psychology. Winter.1978

●Bhagat , Sullivan Bhagat , Sullivan ." Organizationl Stress , Job Satisfaction and Job Preformance , Where Do We Go From Here? ". (1992)

●Caplan.R. D. OrganizationStress and IndividualStrain the Social Psychology of Organization, New York : John Wiley and sons p: 395

● Caroline limbert . psychological Well – Being and Job satisfaction Amongst Military Personal on Unaccompanied Tours : The Impact of Perceived Social Support and Coping Strategies , Journal of Happiness Studies, V.16, N.1. (2004)

●Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Gen Rogers . Impact of Exchange Varibles on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An integrative Model of Responses to Declining JobSatisfaction " Academy of management Jornal . 1988. Vol. 31, No.3

● Caryl E . Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous. PP. 599-627

● Charles L. Hulin . Effects of changes in Job – Satisfaction levels on employee turnover . Jornal of applied Psyhology, 1986, Vol.52, No. 2 PP 122-126 .

● Chen . " Study of the relationship of personality traits and satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan (china) ". (2005)

●Christopher Orpen . Work and Nonwork Satisfaction : a causal – Correlational analysis .Jornal of applied Psyhology, Vol.68, No. 4. P 530

●C. Cooper & J.Marchall. Understanding Executive Stress. (Stress Alson Straw and Gray Coober

●Crampton, S. M;Hodge, J. W; Mishra, J.M; Price, S. (1995) " Stress and Stress Management ". SAM Advanced Management Journal, Summer, PP. 27-34 .

●Gray Dessler . Human Behaviour : Improving performance at word Restonverginia . Reston publishing Co 1980, PP. 206-211

●Dan Farrel. Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A multidimensional scaling study . Academy of management Journal 1983. Vol. 26 , No. 4 , PP 596-607

●D.D White & B-L. Wisdon .Stress and the Hospital Administration : sources and Solution. (Hospital & Health services,October.1985). pp 112-119 .

● Dobreva , Martinova & Patrick , M : Williams, N (2002) : Occuptional Role Stress in the Canadian forces : Its Associatin with Individual and Organizational Well – Being , Canadian Jornal of Behavioral Sciense, April 2002.

● Dua, J.K. (1994) "Job Stressors and Their Effects on Pysical Health, Emotional Health and Job Satisfaction" Jornal Of Eduocational Administration. Vol. 32, No. 1, PP 59 -78

●Elwork, A. (1997) Stress Management For Lawyers. The workell Group, Gwynedd, Pennsylvania

●Harris, J. H; Arendt, L.A.(1998) " Stress Reduction and the Small Businsee: Increasing Employee and Customer SatisFaction " . SAM Advanced Management Journal, Winter, PP. 27-34 .

●Herzberg, F ,.Mausner, B& ,.Snyderman, B. B. The Motivation to Work (2nd ed .(. New York: John Wiley&Sons. (1959)

●Janet P. Near and C. ANN Smith, Robert W. Rice and Raymond G. Hunt . Job Satisfaction and NinWork Satisfaction as components of life satisfaction . Journal of applied Social psychology, 1983, No.2, PP120-144

●J. bogg &Cooper. Jop Satisfaction. (mental Health. And Occupational Stress among Senior Civil Servants . Humman Relations. Vol.48. N:3. 1995) pp6-23

● Jepson ,E& Forrest ." Individual Contributory Factors in Teacher Stress : the role of Achievement Striving and Occupational Commitment ' , The British Journal of Educational Psychology , 76 ,183 -197 . S(2006)

●J.M. Lvancevich & Michael T. Matteson.Orgnizational Beavior and Management. American : Irwin . 1996

●Kaur ,S&Kumar . comparative study of government and non government college teachers in relation to job satisfaction and job strees",(ED 502218), online submission . ERIC. (2008)

●Linda L Alexander, Kenneh Beck (1990) : The smoking behavior of Military Nurses; The relationship to Job stress, Job Satisfaction and Social Support, Journal of Advanced Nursing

●Mc Gilton, Wodchis . " Supervisory Support , Job Stress, and Job Satisfaction Among Long – term Care Nursing Staff ". (2007)

●Millr GV&Travers CJ . Ethnicity and the experience of work . Job Stress and satisfaction of Minority Ethnic Teachers In The UK" International Review of Psychiatry , 17,(5) ,317-327. (2005)

●Peltzer, K et al .(2008) : Job stress – related illness among South African educators" . Stress Medicine . 25(3) 247-257

●Piam, Jutarat, Tong (2000) . The relationship between job stress and job satisfaction among nurses in Bangkok Thailand. Dissertistion bstracts , United state International University.

●Oudekerk, D. (1996) “The Stress On Stress Management”. Training TodayMarch, PP. 12-14

●Quick, J. C; Quick, J. D; Nelson, D. L; Jurrellc, J. J. (1997) Preventive Stress Management in Organizations. American Psychological Association, Washington, D.C.

●Richardsen, A.M. and Burk , Roland J . (1991) . " occupational stress and job satisfaction among physicians " . social science and medicine, Vol.33.No.10

● Richardsen, A.M. and Burk , RolandJ . (1993) . " occupational stress and work satisfaction among Canadian women physicians " . psychological reports , vol .72

●Robinson, H.A.Job satisfaction Researches of 1958 The personnel Guidance Journal May, 1959. pp 37:672

●R.S.Schuler. Role Pereeptions. Satisfaction and Performance: Apartial Reconcliation(Joranl of Applied psychology. Vol.60.No:6.1975).PP 683-687

●Sanders, J. C; Fulks, D. L; Konblett. (1995) " Stress and Stress Management in Public Accounting " . The CPA Journal . August, pp. 46 – 49

●Scott , Brent A .&Judge , Timothy A . Insomnia, Emotions, and Job satisfaction: A Multilevel Study , Journal of Management, Vol. 29, No.4, 551-567. (2006)

●Spreitze , Gretchen & Kizilos, Mark & Nason , Stephen . A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction , and strain , jornal of management , Vol .23 ,N.5 P 679 .(1997)

●Supervisory Support , Job Stress, and Job Satisfaction Among Long – term Care Nursing Staff "

●Szilagyi, A. D; Wallace, M. J. (1987) Organizational Behavior and Performance. Scott, Foresman and Company, Illinois

●Teacher stress and helath examination of a model. DeFrank RS, Stroup CA, 1989

●W . C. Hamner & h. L. Tosi Relationship of |Role Conflict and Role Ambiguity to Job Invovement Measures (Journal of Applied Psyhology.vol. 59 . N:4 . 1974) pp 497-499

●William H. Intermediate Linkagaes in The relationship Between job satiafaction and employee turnover, Jornal of applied Psyhology, 1977, Vol.62, No.

●www. Tabebak .com

●http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=16555

●http://pad322halmadani.blogspot.com/2009/04/blog-post_2000

●http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/941542 PP237-240.

الفهرس

المـــوضـــــوع **رقـم الـصـفـحـة**


مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com


9789774314570